

HUMAN CAPITAL



Pada tahun 2025, Bank Mandiri berfokus pada pengembangan pertumbuhan di seluruh ekosistem dengan berevolusi bersama sebagai satu kekuatan Mandirian. Melalui strategi human capital yang terintegrasi, budaya kerja yang inklusif, dan pembelajaran berkelanjutan, Bank memberdayakan setiap Mandirian untuk tumbuh selaras, menyatukan tujuan dan kinerja dalam mendorong inovasi, kolaborasi, serta nilai berkelanjutan bagi kemajuan Indonesia

MANAJEMEN HUMAN CAPITAL

Bank Mandiri memandang Human Capital sebagai *enabler* utama dalam pencapaian Fokus Strategi 2025, yaitu ***Integrated Strategic Growth and Transformational Leadership Driven by Orchestrating the Ecosystem***. Pada tahun 2025, pengelolaan Human Capital diarahkan untuk memperkuat kapabilitas kepemimpinan, mendukung transformasi bisnis, serta menyelaraskan strategi human capital dengan strategi perusahaan.

Pengembangan Human Capital juga mendukung tiga *Strategic Objectives* tahun 2025, yaitu mendominasi *transaction banking, leading in low-cost funding*, serta mempertahankan posisi sebagai *largest lender*, dengan memastikan setiap Mandirian berevolusi bersama sebagai satu organisasi yang solid. Bank menekankan pembelajaran berkelanjutan, mobilitas talenta, dan budaya berbasis kinerja untuk mendorong kolaborasi lintas segmen *wholesale, retail*, dan entitas anak, memperkuat semangat *One Mandirian* dalam menciptakan nilai berkelanjutan.

KERANGKA KERJA HUMAN CAPITAL

Kerangka kerja Human Capital Bank Mandiri dirancang untuk menyelaraskan strategi pengelolaan human capital dengan prioritas bisnis serta pelaksanaan *Corporate Plan 2025–2029*. Kerangka ini menekankan pengembangan pemimpin masa depan yang transformatif dan mampu mengorkestrasi kolaborasi, inovasi, serta kinerja berkelanjutan di seluruh ekosistem, sekaligus memperkuat *agility* dan produktivitas organisasi melalui integrasi digital, manajemen berbasis kompetensi, dan pengembangan kapabilitas secara berkelanjutan. Pada saat yang sama, Bank menumbuhkan budaya kerja yang menyatukan seluruh Mandirian di bawah nilai-nilai integritas, profesionalisme, dan keunggulan layanan.

Melalui Mandiri Corporate University, Bank menyediakan ekosistem pembelajaran terintegrasi yang menggabungkan pengembangan kepemimpinan, peningkatan keterampilan teknis dan digital, serta pembelajaran berbasis nilai. Kerangka komprehensif ini memastikan Human Capital terus berevolusi sejalan dengan transformasi strategis, memberdayakan setiap Mandirian untuk berkontribusi secara bermakna terhadap inovasi, keunggulan operasional, dan pertumbuhan jangka panjang.

STRATEGI HUMAN CAPITAL

THE BEST FINANCIAL INSTITUTION IN SOUTHEAST ASIA

Membentuk pemimpin bisnis yang transformatif, mampu mengelola risiko dan menjadi pemimpin yang berkomitmen untuk *always deliver & always ahead*

01

Building World Class Top Leaders Talent Factory

- Menyelaraskan Visi dan Strategi Bank untuk Mendorong Eksekusi yang progresif
- Mengembangkan Kapabilitas Pegawai melalui *"Beyond Learning"*

02

Elevating Future-Fit Organization & Highly Productive Workforce

- Mentransformasi Struktur Organisasi dan Produktivitas Pegawai
- Mewujudkan Kinerja Talenta Unggul melalui Skema Remunerasi Strategis dan PMS

03

Strengthening People Mindset & Groupwide Culture by Ethics & Integrity

- Mencetak Mandiri Unggul dengan Internalisasi Nilai mDNA
- Menciptakan *Employee Experience* yang Positif dan Menjadi Tempat Kerja Terbaik

Dalam mendukung Strategi Bank tahun 2025, Human Capital memfokuskan pengelolaannya pada tiga inisiatif strategis utama, yaitu Kapabilitas (*Building World-Class Top Leaders Talent Factory*), Kapasitas (*Elevating a Future-Fit Organization and Highly Productive Workforce*), serta Budaya Kerja (*Strengthening People Mindset and Groupwide Culture through Ethics and Integrity*). Ketiga inisiatif strategis tersebut selanjutnya diturunkan ke dalam enam fokus *game plan* Human Capital, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. **Kapabilitas:** Menyelaraskan visi dan strategi Bank mendorong eksekusi yang progresif, serta mengembangkan kapabilitas pegawai melalui pendekatan *Beyond Learning* yang berorientasi pada penguatan kepemimpinan dan kesiapan bisnis masa depan.
2. **Kapasitas:** Mentransformasi struktur organisasi dan meningkatkan produktivitas pegawai, serta mewujudkan kinerja talenta unggul melalui penerapan skema remunerasi strategis dan *Performance Management System* (PMS) yang kompetitif.
3. **Budaya Kerja:** Mencetak Mandiri unggul melalui internalisasi nilai mDNA, serta menciptakan *employee experience* yang positif guna memperkuat *engagement* dan mewujudkan Bank Mandiri sebagai *employer of choice*.

ARSITEKTUR HUMAN CAPITAL BANK MANDIRI

Arsitektur Human Capital Bank Mandiri terdiri atas 3 (tiga) komponen penting yaitu:

1. M-DNA & AKHLAK

Merupakan Perilaku spesifik karakteristik unik seluruh pegawai Bank Mandiri yang disebut dengan Mandirian DNA (m-DNA). m-DNA merupakan *unique characteristic* Mandirian sebagai wujud pengejawantahan dari *core values* (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Perilaku spesifik tersebut diaktualisasikan melalui gerakan bersama Bergerak Berdampak Mandirian untuk mewujudkan Mandirian *who always deliver & always ahead* dalam mewujudkan visi dan aspirasi Bank Mandiri.

2. **Employee Value Proposition (EVP) & Culture**

Fondasi pengembangan Human Capital Mandiri didasari oleh tujuan untuk membangun budaya AKHLAK Mandiri dan mewujudkan Bank Mandiri sebagai tempat bekerja yang menawarkan *Employee Value Proposition*, yaitu kesempatan untuk belajar, berkembang, bersinergi, serta memberikan kontribusi yang berarti bagi Bank Mandiri dan Indonesia.

Dalam rangka meningkatkan produktivitas dan pertumbuhan kinerja Bank, perlu didukung dengan penerapan *Employee Well-being Policy* agar dapat terciptanya lingkungan kerja yang produktif, sehat, aman, nyaman, bahagia dan harmonis serta inklusif.

3. **Human Capital Life Cycle**

Employee Value Proposition (EVP) diwujudkan melalui pengelolaan yang menyeluruh pada setiap tahapan siklus kepegawaian, yang dirangkum dalam "*Human Capital Life Cycle*." Proses ini dimulai dari perancangan struktur dan kapasitas organisasi, dilanjutkan dengan perekrutan, *onboarding*, apresiasi, pengembangan, hingga *retire & exit*.

Human Capital Life Cycle meliputi:

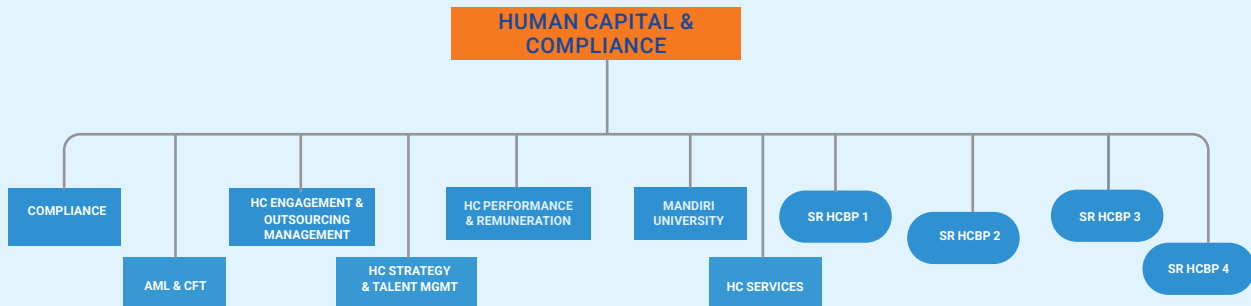
- ARCHITECT** (*Organization Structure and Capacity* – Pengembangan Organisasi (*Organization Development*): Pengembangan organisasi yang meliputi desain struktur organisasi dan evaluasi jabatan, pengembangan karier, serta perencanaan kebutuhan pegawai (*capacity planning*).
- ATTRACT** (*Recruitment* – Pemenuhan Sumber Daya Manusia): Sistem pemenuhan Sumber Daya Manusia yang handal baik melalui sumber internal maupun eksternal, dan *employee attraction* (strategi menarik minat pegawai).
- ALIGN** (*Onboarding* – Sistem *onboarding* Pegawai dan Hubungan Kepegawaian): Sistem *onboarding* dan hubungan kepegawaian yang bersahabat bagi pegawai dan pegawai baru.
- ADVANCE** (*Learning and Development* – Pelatihan dan Pengembangan): Pelatihan dan pengembangan *capability* pegawai untuk mendukung kebutuhan bisnis.
- APPRAISE** (*Performance* – Manajemen Kinerja Individu): Sistem penilaian kinerja pegawai dan *feedback* yang akuntabel dan transparan.
- AWARD** (*Reward* – Sistem Imbalan (*Total Reward*): Sistem imbalan pegawai yang kompetitif dan tepat sasaran.
- ACTUALIZE** (*Talent and Succession* – Manajemen *Talent* dan Suksesi): Sistem manajemen talent dan suksesi yang berkualitas dan tepat waktu.
- ADIEU** (*Retire and Exit* – Pemberhentian Pegawai dan Pensiun): Sistem pemberhentian pegawai dan program pensiun.

Selain ketiga komponen tersebut, pengelolaan pegawai Bank Mandiri didukung oleh penguatan infrastruktur teknologi Human Capital. Pengembangan sistem dan infrastruktur teknologi kepegawaian secara berkelanjutan dilakukan untuk meningkatkan kemudahan penggunaan (*user-friendly*), sehingga mampu mendorong peningkatan *engagement* pegawai melalui pengelolaan proses *end-to-end employee life cycle* yang terintegrasi.



STRUKTUR ORGANISASI PENGELOLA HUMAN CAPITAL BANK MANDIRI

STRUKTUR ORGANISASI DIREKTORAT HUMAN CAPITAL & COMPLIANCE



Berdasarkan struktur tersebut, Direktorat Human Capital & Compliance terdiri dari:

- **Compliance Group** yang mengelola fungsi Compliance Officer, Compliance System, Corporate Governance, Liaison Officer, IT Compliance, dan Financial Report Control.
- **Anti Money Laundering – Counter Financing & Terrorism (AML – CFT) Group** yang mengelola fungsi AML - CFT Transaction Monitoring, AML – CFT Reporting & Liaison , AML – CFT System & Data Analytics, dan AML – CFT Advisory & Business Strategy.
- **HC Engagement & Outsource Management Group** mengelola fungsi Industrial Relations, Outsourcing Management, Outsourcing Operation & Support, dan Pension Fund & Alumni Relations.
- **HC Strategy & Talent Management Group** mengelola fungsi HC Strategy & Analytics, Talent Management, HC Digital & Employee Experience, Culture Activation, HC Communication & Employer Branding, Leadership Development, Management Development, dan Emerging Leaders Development.
- **HC Performance & Remuneration Group** mengelola fungsi Reward Management, Performance & Incentives, Organization Development, Strategic Workforce Program, dan Human Capital Policy & Procedure.
- **Mandiri University Group** mengelola Academy (terdiri dari: Academy Wholesale Business & Recovery, Treasury & Institutional Banking, Retail Banking, Business Enabler, Risk, dan Digital Banking & IT), Learning Strategy & Governance, Faculty & Program Management, Mandiri University Branding - Communication & Partnership, Learning Budget & Monitoring, Learning Operations & Process Improvement, serta Lembaga Pelatihan Kerja (LPK) & Sertifikasi.
- **HC Services Group** mengelola fungsi Talent Acquisition, HC Information System, HC Operations, Quality Assurance & Effectiveness Improvement, dan Improvement Project.
- **Senior Human Capital Business Partner terdiri dari 4, mencakup:**
 - a. Senior Human Capital Business Partner 1 : HCBP Network & Retail Funding 1, HCBP Network & Retail Funding 2, HCBP Operations, dan HCBP Kelembagaan & ESG.
 - b. Senior Human Capital Business Partner 2 : HCBP Consumer Banking Network, HCBP IT & Digital Banking, HCBP Retail & Enterprise Risk, dan HCBP Corporate Relations.
 - c. Senior Human Capital Business Partner 3: HCBP Commercial Banking, HCBP Corporate Banking, HCBP Special Asset Management, HCBP Subsidiaries & Talent Exchange, dan HCBP Wholesale Risk.
 - d. Senior Human Capital Business Partner 4: HCBP Treasury & International Banking, HCBP Finance & Strategy dan Internal Audit, HCBP HC & Compliance.

KEANEKARAGAMAN DAN KESEMPATAN SETARA



Sesuai dengan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, Bank Mandiri senantiasa menunjukkan komitmen dalam menghargai keberagaman dan menjamin kesempatan yang setara bagi seluruh pegawai untuk maju dan berkembang tanpa membedakan suku, agama, ras, atau perbedaan lainnya dalam pengelolaan Human Capital. Bank Mandiri memastikan bahwa pengelolaan Human Capital dilakukan berdasarkan kompetensi, sehingga seluruh pegawai memperoleh kesempatan yang setara dalam aspek pengembangan karir, peningkatan kompetensi, pemberian remunerasi, dan lain-lain. Komitmen terhadap kesetaraan ini tercermin pada persentase pegawai perempuan yang relatif seimbang, yaitu sebesar 52,38% dari total pegawai. Sementara itu, persentase perempuan yang menduduki posisi top level manajemen, mulai dari Assistant Vice President hingga SEVP, mencapai sekitar 35,71% pada tahun pelaporan 2025.

PROGRAM PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2025

Bank Mandiri menerapkan program pengelolaan *Human Capital* yang solid dan dijalankan secara konsisten untuk mendukung pencapaian *Corporate Plan* dan strategi Bank, sebagai berikut:

INTERNALISASI BUDAYA PERUSAHAAN

Bank Mandiri secara konsisten dan berkelanjutan mengimplementasikan Nilai-nilai Utama AKHLAK melalui pengembangan karakteristik unik Mandiri DNA (m-DNA) sebagai Ways of Working, yang diwujudkan dalam kerangka implementasi budaya Bank Mandiri



Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.

Panduan perilaku nilai "Amanah":

- Memenuhi janji dan komitmen
- Bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan
- Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika



Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.

Panduan perilaku nilai "Kompeten":

- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah
- Membantu orang lain belajar
- Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik



Saling peduli dan menghargai perbedaan.

Panduan perilaku nilai "Harmonis":

- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya
- Suka menolong orang lain
- Membangun lingkungan kerja yang kondusif



Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.

Panduan perilaku nilai "Loyal":

- Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan Negara
- Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar
- Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika



Terus berinovasi & antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.

Panduan perilaku nilai "Adaptif":

- Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik
- Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi
- Bertindak proaktif



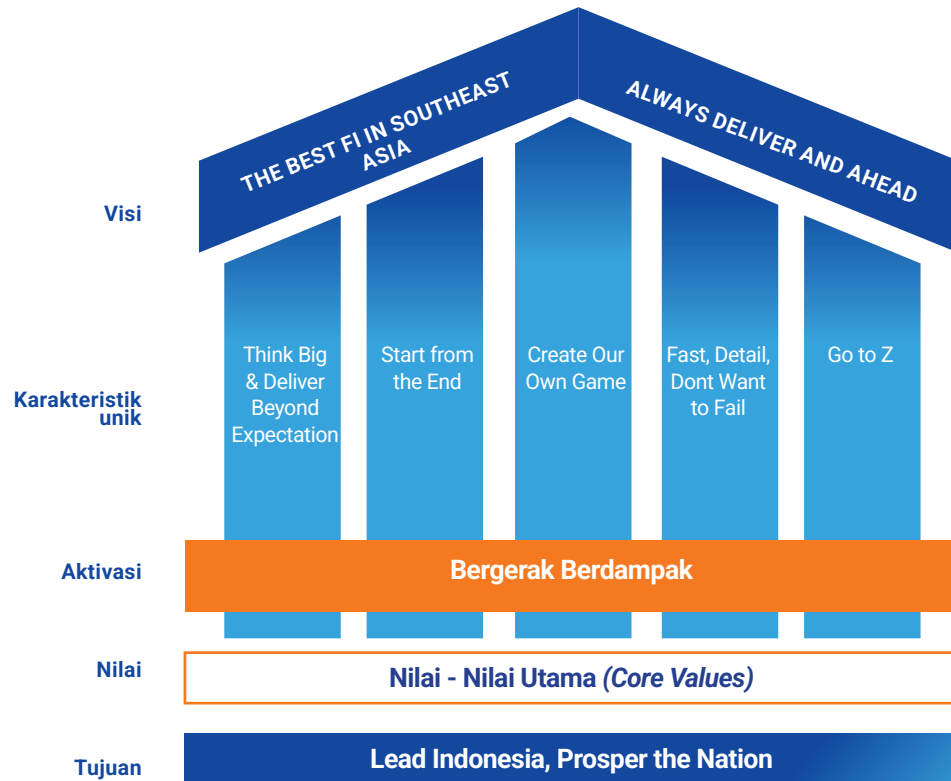
Membangun kerja sama yang sinergis.

Panduan perilaku nilai "Kolaboratif":

- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi
- Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah
- Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama

Kerangka Implementasi Budaya Bank Mandiri

Untuk memperkuat implementasi *core values* AKHLAK yang berkelanjutan, Bank Mandiri menyusun suatu *framework* sebagai karakteristik unik seluruh pegawai Bank Mandiri yang disebut dengan Mandirian DNA (m-DNA). m-DNA merupakan wujud pengejawantahan dari *core values* (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Perilaku spesifik karakteristik unik tersebut diaktualisasikan melalui gerakan bersama Bergerak Berdampak untuk mewujudkan Mandirian *who always deliver & ahead* (m-DNA) dalam mewujudkan visi dan aspirasi Bank Mandiri.



Dalam rangka implementasi budaya, Bank Mandiri telah membentuk *Culture Squad* (CSQ). Peran CSQ sangat penting sebagai motor penggerak internalisasi budaya, yaitu mendukung, mengkomunikasikan, dan berpartisipasi aktif pada proses internalisasi budaya perusahaan. CSQ juga menyusun, mengimplementasikan, dan melaporkan inisiatif program yang sesuai dengan karakteristik di masing-masing Unit Kerja. CSQ memiliki peran strategis sebagai berikut:

- **Core Influencer:** Motor penggerak utama untuk mengawal dan menginternalisasikan program budaya di setiap unit kerja serta menginisiasi unit kerja dalam mengembangkan program budaya, baik yang bersifat *bankwide* maupun yang sesuai dengan karakteristik unit kerja masing-masing.
- **Communication Hub:** Mengkomunikasikan & memastikan transfer *knowledge* program budaya berjalan, sekaligus melakukan *monitoring* implementasi secara berkelanjutan, serta memastikan *Leader* di unit kerja menerapkan budaya di Bank Mandiri.
- **Impact of Driven Ownership:** Memfasilitasi proses *change management* berkelanjutan dengan aktif menggerakkan budaya inovasi di unit kerja serta *Partner Culture Activation Department* dan Mandiri Club dalam mengembangkan perbaikan dalam implementasi program budaya di unit kerja dan *bankwide*.



PROGRAM UNGGULAN

Pada tahun 2025 telah dijalankan beberapa program unggulan *bankwide* sebagai berikut:

No.	Nama Program	Penjelasan	Tujuan
1	Bergerak Berdampak – Mandiri Militancy	Penajaman program budaya Bergerak Berdampak agar pegawai menjalankan budaya secara konsisten dan memiliki dampak signifikan untuk kinerja Perusahaan. Dari Mandiri yang didalamnya tertanam core values AKHLAK, karakteristik unik m-DNA, dan mindset Mandiri Militan, bergerak bersama Mandiri lainnya menjadi sebuah gerakan bernama BERGERAK BERDAMPAK.	Sebuah <i>movement</i> /Gerakan bersama yang memiliki dampak nyata bagi Bank Mandiri dan mendukung terbentuknya Mandiri Militan yang <i>Always Deliver and Always Ahead</i> .
2	Culture of Ownership – Bangga Pakai Mandiri	Budaya “Rasa Memiliki” terhadap Bank Mandiri melalui Program Bangga Pakai Mandiri, dimana pegawai diingatkan kembali untuk menggunakan, memahami, dan mempromosikan produk Mandiri, sehingga terbentuk keterhubungan emosional sekaligus kemampuan untuk menjadi role model bagi nasabah dan masyarakat.	Membangun perilaku pegawai yang proaktif, bertanggung jawab, dan memiliki kebanggaan autentik terhadap produk serta layanan Bank Mandiri, sehingga seluruh pegawai dapat berkontribusi terhadap pertumbuhan bisnis.
3.	Culture of Innovation	Penguatan budaya inovasi yang mendorong pegawai untuk berpikir kreatif dalam mencari cara baru untuk meningkatkan kualitas layanan serta efisiensi proses kerja.	Mendorong kemampuan strategis pegawai dalam mewujudkan solusi yang relevan bagi kebutuhan pelanggan dan pengembangan layanan digital yang kompetitif.
4	Culture of Integrity	Penguatan budaya integritas, dimana setiap pegawai memegang teguh nilai kejujuran, kepatuhan, dan etika dalam seluruh proses kerja dengan mengutamakan kepatuhan terhadap regulasi internal & eksternal, serta prinsip <i>Know Your Employee/KYE</i> .	Mewujudkan lingkungan kerja yang terpercaya, transparan, dan bebas pelanggaran, sehingga memperkuat reputasi Bank Mandiri, menjaga kepercayaan nasabah, serta membangun bisnis berkelanjutan.
5	Well-being Culture	Budaya yang memberikan dampak baik bagi produktivitas & kesejahteraan pegawai, bekerjasama dengan Mandiri Club.	Menciptakan lingkungan yang aman dan nyaman dengan Mandiri Well-being Program untuk menjaga Produktivitas dan Kesejahteraan Pegawai yang Berkelanjutan.

No.	Nama Program	Penjelasan	Tujuan
6	Culture Campaign Multichannel	Strategi program campaign terkait implementasi budaya dengan komunikasi multichannel.	Mengkomunikasikan pesan budaya agar lebih mudah diterima dan dipahami oleh pegawai.
7	Corporate Culture Training	Pelatihan untuk membekali pegawai mengenai karakteristik unik Mandiri DNA serta penguatan budaya kerja, termasuk RWP dan perilaku berbasis core values.	Membentuk pemahaman mendalam mengenai core values , karakteristik unik m-DNA dan implementasinya dalam pekerjaan.
8	Mandiri Excellence Award	Ajang penghargaan tertinggi dari manajemen bagi pegawai dan/atau Unit Kerja yang berprestasi dan menunjukkan perilaku Mandiri terbaik. Terdiri dari 2 penghargaan: <i>Mandatory Award</i> yaitu Mandiri Best Employee, penghargaan untuk individu, dan <i>Thematic Award</i> untuk individu dan unit kerja.	Meningkatkan <i>engagement</i> , motivasi, serta kebanggaan pegawai.
9	Pembekalan Mandiri Best Employee	Program pembelajaran lanjutan bagi pegawai peraih penghargaan sebagai role model budaya.	Meningkatkan kapabilitas dan memperkuat peran sebagai teladan implementasi budaya.
10	AKHLAK Bulletin	Forum publikasi internal terkait update budaya AKHLAK dan berbagai inisiatif budaya dari unit kerja.	Memberikan inspirasi budaya dan memperkuat implementasi nilai AKHLAK dalam keseharian.
11	Semangat Pagi Mandiri	Semangat Pagi Mandiri merupakan program rutin setiap awal minggu yang menyajikan update terkini secara LIVE interaktif mengenai inisiatif dan fokus utama Bank Mandiri. Dengan akses yang terbuka bagi seluruh pegawai, program ini bertujuan menjaga keselarasan (<i>alignment</i>) informasi bankwide sambil menyebarkan energi positif bagi seluruh Mandiri.	Meningkatkan pemahaman budaya korporasi secara berkelanjutan.
12	Mandiri Young Leader	Program pengembangan calon pemimpin muda Bank Mandiri.	Mengembangkan <i>future leader</i> yang memiliki kompetensi leadership modern.
13	Future MIL	Program percepatan bagi high potential talents untuk mempersiapkan pimpinan masa depan.	Meningkatkan kapabilitas manajerial dan leadership secara komprehensif.
14	My Digital Academy (MDA)	My Digital Academy (MDA) merupakan program akselerasi talenta yang berfokus pada <i>engagement</i> dan <i>early recruitment</i> bagi mahasiswa tingkat akhir dan <i>fresh graduates</i> dari universitas terkemuka di Indonesia. Program ini dijalankan melalui stream IT dan stream Bisnis yang selaras dengan kebutuhan Bank Mandiri.	Melalui pendekatan targeted sourcing, MDA menjadi <i>talent pipeline</i> unggulan untuk menyiapkan <i>future-ready workforce</i> yang relevan dengan kebutuhan organisasi.
15	Mission Critical Role	Skema remunerasi untuk posisi dengan dampak paling signifikan terhadap pencapaian finansial, paparan risiko, dan implementasi inisiatif startegis Bank.	Mendiferensiasi remunerasi bagi <i>Mission Critical Roles</i> untuk mendorong motivasi rotasi ke fungsi bisnis dan memenuhi kapasitas organisasi di fungsi bisnis
16	Employee Health Facilities	Penyempurnaan fasilitas kesehatan pegawai dan anggota keluarga berupa perluasan usia <i>eligible General Check Up</i> pegawai, kenaikan limit tahunan bagi pegawai dan anggota keluarga, serta penyediaan akses gratis untuk psikolog online.	Meningkatkan kesejahteraan pegawai dan anggota keluarga dari aspek preventif hingga kuratif sehingga produktivitas pegawai senantiasa terjaga.
17	Car Ownership Program Auto-Loan	Penyempurnaan program kepemilikan kendaraan roda empat untuk pegawai level pimpinan melalui perluasan pegawai penerima, perpanjangan jangka waktu program, dan benefit yang lebih menarik.	Meningkatkan motivasi dan keterikatan pegawai dalam jangka panjang, sekaligus mendukung mobilitas pegawai.
18	Motorcycle Ownership Program Auto-Loan	Program baru bagi pegawai level pelaksana berupa kepemilikan kendaraan roda dua dengan cakupan penerima yang luas, jangka waktu program dan benefit yang menarik.	Meningkatkan motivasi dan keterikatan pegawai dalam jangka panjang, sekaligus mendukung mobilitas pegawai.

No.	Nama Program	Penjelasan	Tujuan
19	<i>Hands For Charity & Sharing</i> (HCS)	Kegiatan CSR yang dilaksanakan oleh Human Capital Services Group dengan kegiatan utamanya adalah berbagi dalam bentuk donasi maupun hal lain seperti berbagi ilmu, informasi, pengalaman, dan sebagainya. Kegiatan ini bekerjasama dengan SAAJA (Sekolah Alternatif Anak Jalanan).	Kegiatan yang dilakukan: • Mengenalkan cara memilah dan memilih sampah berdasarkan jenis nya • Mengenalkan profesi yang ada di Masyarakat • Bermain dan Belajar Bersama dengan Games yang Edukatif • Pemberian Donasi kepada SAAJA dan Peserta didik SAAJA

REKRUTMEN

Bank Mandiri memiliki tahapan rekrutmen pegawai, seperti yang terlihat pada bagan berikut:



Di setiap tahapan seleksi berlaku sistem gugur.

Rekrutmen pegawai di Bank Mandiri dilaksanakan melalui dua jalur utama, yaitu internal dan eksternal. Rekrutmen internal dilakukan melalui program pengembangan internal yang ditujukan untuk mengisi posisi pimpinan, sedangkan rekrutmen eksternal dilakukan melalui jalur *fresh graduate* dan *experienced hire* (*pro hire*) untuk posisi pimpinan maupun pelaksana. Seluruh proses rekrutmen dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja Bank serta mengikuti ketentuan dan peraturan yang berlaku.

Rekrutmen Internal

Rekrutmen internal dikelola oleh Human Capital Services untuk posisi *Staff Development Program* (SDP). Ketentuan pelaksanaan program SDP ini tercantum dalam peraturan internal Bank Mandiri, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Pegawai Pelaksana dan Pegawai Pelaksana Security dengan prioritas utama Pegawai Pelaksana Pemegang Kewenangan (P3K).
2. Pendidikan minimal S1/setara.
3. Memiliki *professional disposition* yaitu: berkomunikasi dengan penuh respek/ hormat (*speak with respect*), cara dan kerapian berpakaian (*well dressed*), sikap sopan santun (*well mannered*), kepercayaan diri (*self confidence*).
4. Performance Level (PL) dan Talent Classification (TC) dalam 2 (dua) tahun terakhir minimal PL2/CR. Diperkenankan PL3 dengan TC HIPO pada salah satu tahun.

5. Masa kerja minimal 5 tahun terhitung sejak tanggal efektif bekerja.
6. Usia maksimal 45 tahun pada saat seleksi awal.
7. Mendapatkan rekomendasi dari Kepala Unit Kerja.
8. Tidak dalam proses pemeriksaan/investigasi karena pelanggaran disiplin pegawai.
9. Tidak dalam proses pemeriksaan dan/atau investigasi. Tidak sedang dalam masa sanksi dan/atau tidak dalam masa akibat pengenaan sanksi.
10. Belum pernah mengikuti seleksi SDP pada tahun sebelumnya.
11. Tidak mengikuti seleksi SDP dalam jangka waktu 12 (dua belas) bulan sebelumnya.
12. Khusus untuk pegawai pelaksana security: Pegawai Pelaksana Pemegang Kewenangan (P3K) Security/ Security Supervisor.

Pada tahun 2025, jumlah karyawan yang mengikuti rekrutmen dari sumber internal ada sebanyak 816 orang, meningkat 41% dari tahun 2024 yang berjumlah 579 orang. Kenaikan ini disebabkan karena meningkatnya kebutuhan pemenuhan pegawai pimpinan di unit-unit kerja dari jalur internal melalui program SDP.

Keterangan	2023	2024	2025
Rekrutmen SDP	538	579	816

Selain program SDP, rekrutmen internal juga dilakukan melalui rotasi, detasering, promosi, dan demosi sebagai bagian dari proses pengembangan karier pegawai. Bank menerapkan pendekatan holistik, tidak hanya mempertimbangkan aspek promosi, tetapi juga peningkatan kapabilitas, perluasan kewenangan, pengembangan individu, dan peningkatan remunerasi.

- Rotasi adalah perpindahan pegawai dalam satu unit kerja maupun antar unit kerja.
- *Detasering* merupakan penugasan pegawai yang bersifat sementara dalam jangka waktu tertentu.
- Promosi adalah perpindahan pegawai ke jabatan dengan tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi, baik dalam unit kerja yang sama maupun antar unit kerja, yang memiliki peringkat jabatan lebih tinggi atau kenaikan peringkat pada posisi yang sama.
- Demosi adalah perpindahan pegawai dari posisi jabatan yang lebih tinggi ke jabatan yang lebih rendah, dengan tujuan pembinaan dan pembelajaran bagi pegawai agar dapat meningkatkan produktivitas, sesuai dengan kebutuhan pengelolaan usaha dan organisasi Bank.

JUMLAH PEGAWAI PROMOSI, DEMOSI, DAN ROTASI BANK MANDIRI

Keterangan	2023	2024	2025
Promosi (MPC dan SPC)*	9.210	10.388	10.360
Demosi	5	14	17
Rotasi	13.440	15.525	16.440

*MPC merupakan Main Promotion Cycle dan SPC merupakan Secondary Promotion Cycle.

Rekrutmen Eksternal

Rekrutmen melalui sumber eksternal dilakukan untuk mengisi posisi dalam *Officer Development Program* (ODP). Ketentuan pelaksanaan program ODP ini tercantum dalam kebijakan internal Bank Mandiri, sebagai berikut:

- Level Pendidikan minimal S1/setara.
- Kandidat berasal dari lulusan Universitas/Perguruan Tinggi dengan reputasi terbaik di Indonesia maupun Luar Negeri yang ditetapkan oleh Bank Mandiri.
- Program studi yang dibutuhkan Bank.
- Usia maksimal pada saat mengikuti seleksi awal:
 - 26.0 tahun untuk lulusan S1/setara
 - 28.0 tahun untuk lulusan S2
- Indeks Prestasi kumulatif (IPK) minimal:
 - Lulusan S1: 3.00 (skala 4.00)
 - Lulusan S2: 3.20
 - Lulusan Universitas Luar Negeri: Pass atau berdasarkan standar tertentu sesuai asal Universitas
- Belum menikah dan bersedia tidak menikah selama program berlangsung.
- Tidak memiliki catatan Kriminal dari Kepolisian atau catatan pelanggaran dari perusahaan sebelumnya.

Di tahun 2025, total rekrutmen program ODP sejumlah 645 orang, terjadi penurunan 22% dari rekrutmen tahun lalu sejumlah 829 orang. Pada tahun 2025 strategi pemenuhan pegawai pimpinan Bank Mandiri diutamakan melalui program pengembangan internal atau *development* dari pegawai existing. Program ODP tetap berjalan dan ditujukan untuk pemenuhan kebutuhan pegawai pimpinan yang berasal dari kandidat *fresh graduate*. *Sourcing* dilakukan melalui *job fair*, *campus hiring* yang diikuti oleh Bank Mandiri, program "*Talent Hunt*", program magang, serta menggunakan *Applicant Tracking System* bekerja sama dengan pihak ketiga.

Keterangan	2024	2025
Rekrutmen ODP	829	645

Rekrutmen Jalur CPDK (Calon Pimpinan Daerah Khusus)

Program rekrutmen CPDK secara khusus ditujukan bagi *fresh graduate* yang merupakan putra daerah dari masing-masing wilayah. Pegawai yang direkrut melalui jalur CPDK mengikuti program pengembangan yang komprehensif dan intensif, mencakup pelatihan di kelas (*in-class training*) dan pelatihan di tempat kerja (*on-the-job training*). Program ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai standar operasional dan proses bisnis di unit kerja, sehingga pegawai siap menjalankan peran dan tanggung jawabnya di daerah asal masing-masing.

Keterangan	2024	2025
Rekrutmen CPDK	68	63

Rekrutmen karyawan CPDK ditempatkan di sejumlah unit kerja Bank, antara lain Wilayah Sumatera bagian Selatan (Regional 2), Wilayah Kalimantan dan sekitarnya (Regional 9), Wilayah Sulawesi dan Maluku (Regional 10), Wilayah Bali dan Nusa Tenggara (region 11) dan Wilayah Papua & Papua Barat (Regional 12).

Region	Jumlah
Region II/Sumatera Selatan	30
Region IX/Kalimantan	12
Region X/Sulawesi & Maluku	7
Region XI/Bali & Nusa Tenggara	9
Region XII/Papua	5
Grand Total	63

Rekrutmen Karyawan Difabel

Bank Mandiri juga memiliki kebijakan untuk merekrut karyawan difabel sebagai wujud komitmen terhadap kesetaraan kesempatan kerja. Saat ini rekrutmen karyawan difabel antara lain untuk ditempatkan pada posisi staf *Contact Center*, staf Human capital, dan staf IT. Proses rekrutmen karyawan difabel dilakukan oleh unit kerja terkait dengan koordinasi bersama Human Capital dan melibatkan pihak ketiga yang kompeten dalam melaksanakan proses rekrutmen yang sesuai. Selain itu, rekrutmen karyawan difabel juga dilakukan bekerja sama dengan FHCI (Forum Human Capital Indonesia), yang merupakan wadah bagi pengelola dan praktisi Manajemen Human Capital di lingkungan BUMN untuk berinteraksi, belajar, dan bersinergi dalam meningkatkan pengelolaan Human Capital. Pada tahun 2025, terdapat 94 pegawai difabel, mengalami peningkatan sebesar 40% dibandingkan dengan tahun 2024, yang berjumlah 67 orang, dengan rincian sebagai berikut.

Keterangan	2024	2025
Jumlah Pegawai Difabel	67	94

Rekrutmen Jalur Magang

Program Magang bertujuan untuk membekali dan mengembangkan kompetensi lulusan sekolah dan universitas agar siap memasuki dunia kerja. Peserta magang yang menunjukkan kemampuan dan kompetensi yang baik akan dipertimbangkan sebagai kandidat potensial dalam proses rekrutmen Bank Mandiri. Program magang yang menjadi sumber rekrutmen di Bank Mandiri terdiri atas dua jenis utama, yaitu Kriya Mandiri dan Program Magang Kemitraan, yang mencakup Program Magang Generasi Bertalenta (MAGENTA) serta Program Magang Bersertifikat Kampus Merdeka (MBKM).

Kriya Mandiri merupakan program magang terpadu yang diperkenalkan pada tahun 2012 bagi lulusan SMA, Diploma Tiga (D3), dan Strata Satu (S1). Program ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan, keterampilan, serta pengalaman langsung di industri perbankan. Modul pembelajaran mencakup berbagai fungsi pekerjaan, seperti *back office*, *call center*, *customer service*, dan *teller*. Untuk posisi *contact center*, Bank juga memiliki program magang khusus bagi sahabat difabel dengan pendidikan minimal lulusan SMA, yang disebut Kriya Mandiri *Contact Center*. Peserta program menjalani tiga tahap pembelajaran: *basic*, *intermediate*, dan *advanced*, yang dilaksanakan secara komprehensif selama tiga tahun sesuai kurikulum yang terstruktur.

Pada tahun 2025, terdapat 3.029 peserta dalam program Kriya Mandiri, di mana 273 peserta di antaranya diangkat menjadi karyawan tetap Bank Mandiri. Angka ini menunjukkan penurunan sebesar 67% dibandingkan dengan 817 peserta pada tahun sebelumnya.

Program Magang Kemitraan dilaksanakan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Forum Human Capital Indonesia (FHCI) untuk Program Magang Magenta, serta Kementerian Ketenagakerjaan untuk Program Pemagangan Nasional Kemnaker. Program Magang Magenta dimulai pada tahun 2023, sedangkan program Pemagangan Nasional Kemnaker dimulai pada tahun 2025. Program ini ditujukan bagi lulusan baru dari berbagai Perguruan Tinggi Negeri maupun Swasta yang terdaftar di Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi, baik jenjang Diploma maupun Sarjana, dengan masa kelulusan maksimal 1 tahun. Program magang berdurasi 6 bulan ini bertujuan untuk meningkatkan pengalaman kerja serta membuka lebih banyak peluang di berbagai sektor industri. Peserta magang dalam program ini memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang komprehensif dan terstruktur, khususnya di bidang perbankan. Pada tahun 2025, program magang ini berhasil merekrut sebanyak 1.550 peserta dengan rincian sebagai berikut.

Program Magang	2024	2025
Magang Kemnaker	293	1.345
Magenta dan Magang Umum	228	205
Total	521	1.550

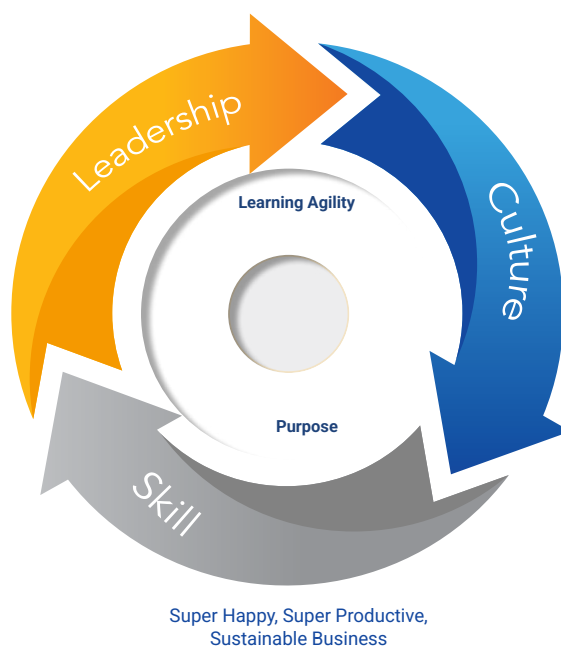
PENGEMBANGAN PEGAWAI

Untuk meningkatkan kompetensi pegawai dan memperkuat daya saing global, Bank Mandiri telah melaksanakan serangkaian inisiatif pengembangan yang berkelanjutan dengan tujuan membangun talenta yang unggul dan siap menghadapi tantangan masa depan. Fokus pada peningkatan kompetensi pegawai ini merupakan bagian dari komitmen Bank terhadap pengembangan karier dan pertumbuhan pegawai secara menyeluruh.

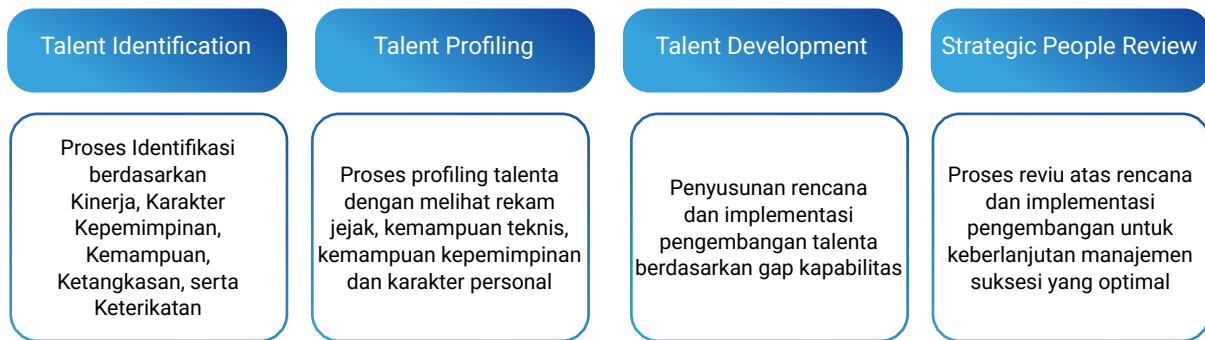
PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI

Pendekatan Bank Mandiri terhadap pengembangan karier pegawai didasarkan pada program *Talent Management and Succession* yang berlandaskan prinsip kesetaraan kesempatan (*fair opportunity*). Prinsip ini memastikan setiap pegawai memiliki peluang yang sama untuk berkembang dan maju di dalam organisasi, dengan tetap mempertimbangkan kebutuhan Bank, kapabilitas individu, hasil penilaian kinerja, potensi pegawai, klasifikasi talenta, jabatan, serta faktor relevan lainnya. Program ini dirancang untuk mempersiapkan pegawai agar siap mengisi posisi-posisi kunci dalam manajemen Bank secara berkelanjutan.

Strategi Talent Management and Succession Bank Mandiri disusun berdasarkan kerangka kerja, yang terdiri dari lima elemen utama: *Technical Capability*, *Leadership Capability*, *Culture*, *Learning Agility*, dan *Purpose*. Kerangka kerja ini menjadi dasar pengembangan talenta untuk memastikan kelima aspek tersebut dijalankan secara seimbang dan menyeluruh, sehingga menghasilkan pemimpin yang kompeten, berkarakter, dan berorientasi pada tujuan.



Dalam mempersiapkan talenta terbaik menjadi pemimpin masa depan di posisi strategis, Bank Mandiri mengimplementasikan pendekatan yang terstruktur dengan fokus pada identifikasi, pengembangan, pemeliharaan individu-individu dengan potensi kepemimpinan tinggi. Pendekatan ini terdiri dari empat tahapan utama, yaitu:



PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI

Pengembangan kompetensi pegawai Bank Mandiri dilaksanakan melalui *corporate university* yang disebut Mandiri University. Program ini menggunakan model operasional yang berlandaskan pada *Strategic Learning Process*, yaitu rangkaian pembelajaran komprehensif yang dimulai dari analisis kebutuhan bisnis dan kompetensi pegawai, dilanjutkan dengan menyusun solusi pembelajaran dan mengimplementasikannya, hingga pengukuran dampak terhadap pencapaian hasil bisnis.



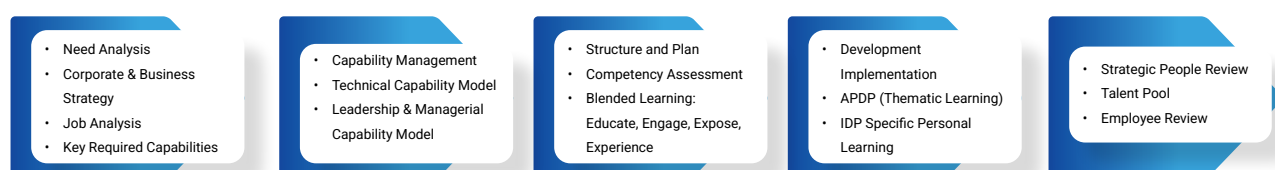
Program pengembangan pegawai yang dikelola oleh Mandiri University bertujuan untuk mendukung implementasi *Corporate Plan* Bank Mandiri dengan meningkatkan kompetensi pegawai yang selaras dengan visi Bank Mandiri. Agar selaras dengan strategi Bank, pengembangan kompetensi dilakukan di bidang kepemimpinan, manajerial, fungsional, khususnya dalam *wholesale banking, retail, consumer banking, network IT, digital, & branch*, serta bidang lainnya seperti general.

Program pengembangan pegawai dilaksanakan dalam Pengembangan kompetensi Kisaran Bank Mandiri yang tertuang pada *Leadership Capability Model (LCM)* dan *Technical Capability Model (TCM)*.

Dalam kompetensi teknis, selain program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan bisnis dan pegawai, Bank Mandiri terus berfokus pada aspek *Reskilling, Upskilling & Redeployment* sejalan dengan implementasi *Smart Branch*, serta layanan digital kapabilitas digital bagi seluruh pegawai. Pengembangan kapabilitas/development pegawai dilakukan secara terencana agar sesuai dengan kebutuhan bisnis, diantaranya secara *top-down* berdasarkan kebijakan strategi bank yang sudah dilakukan secara efisien, dan realisasinya dilaporkan secara berkala.

Rencana pengembangan pegawai dituangkan dalam *Annual People Development Plan (APDP)* untuk setiap Direktorat sesuai dengan kebutuhannya. APDP disusun secara sistematis, mulai dari analisis kebutuhan bisnis (*learning needs analysis*), menetapkan solusi pembelajaran (*learning design & solution*) dalam bentuk modul pelatihan, menyusun jadwal pelaksanaan program (*learning delivery and deployment*), hingga mengukur dampak pembelajaran (*learning impact measurement*). APDP disusun oleh Mandiri University bersama Unit Kerja terkait dan HCBP, dengan program pelatihan yang bersifat *top-down* sesuai kebutuhan organisasi (*Thematic Learning*). Selain program *top-down*, Bank Mandiri juga merencanakan pengembangan pegawai secara *bottom-up* berdasarkan gap kompetensi spesifik (*Specific Personal Learning*) yang didiskusikan melalui *development dialogue* dengan atasan. Program *bottom-up* ini disusun dalam bentuk *Individual Development Plan (IDP)* setiap pegawai.

ALUR PENGEMBANGAN PEGAWAI DALAM CAPABILITY DEVELOPMENT



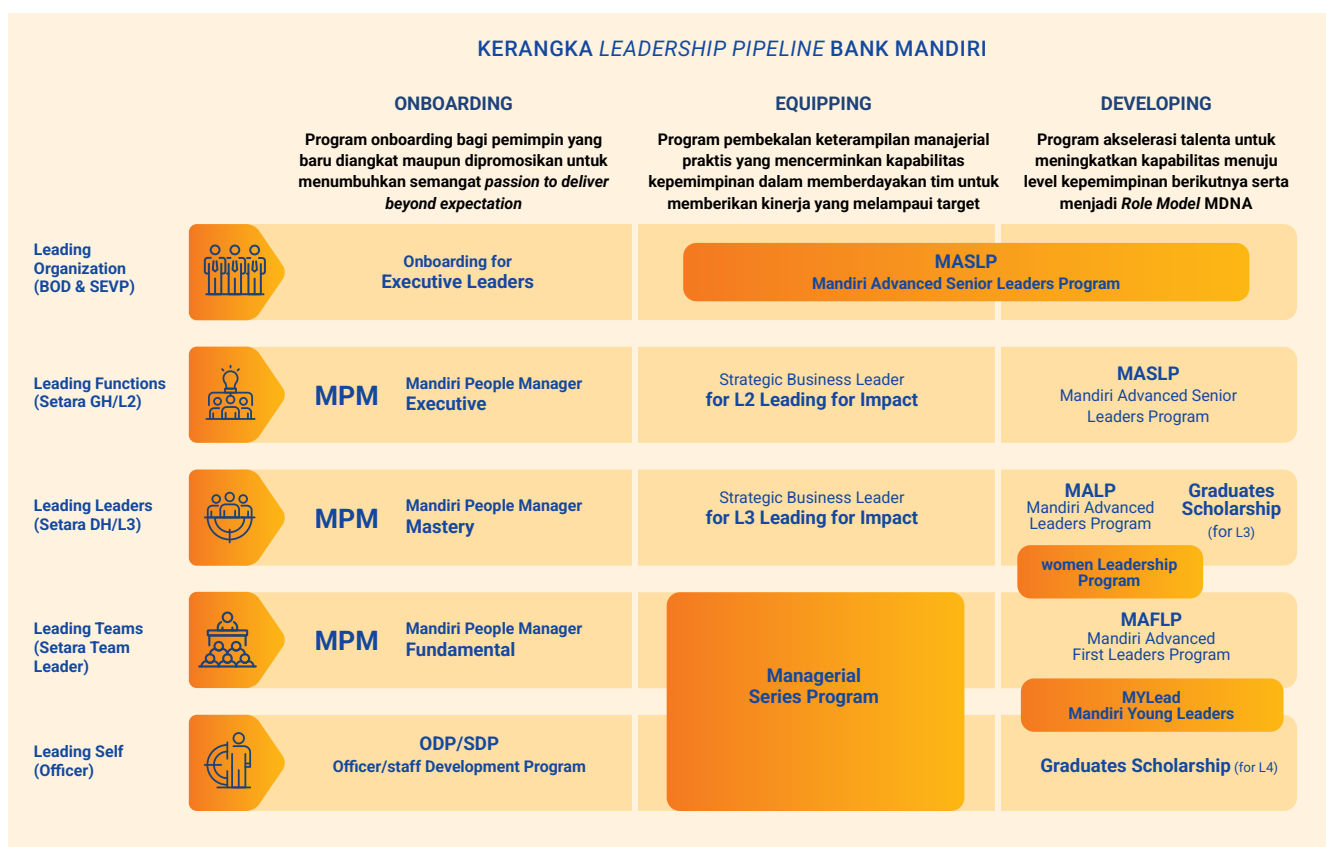
Mandiri University memiliki akademi-akademi khusus untuk setiap segmen bisnis Bank, yang memungkinkan pegawai di masing-masing unit kerja mendapatkan pelatihan dan pengembangan yang fokus pada tugas dan tanggung jawab mereka. Berikut adalah Akademi yang terdapat di Bank Mandiri:

Akademi	Segmen
<i>Wholesale Business & Recovery Academy</i>	Fokus pada pengembangan segmen Corporate Banking, Commercial Banking, Small Medium Enterprise dan Special Asset Management
<i>Treasury & Institutional Banking Academy</i>	Fokus pada pengembangan segmen Treasury, Internasional Banking dan Hubungan Kelembagaan
<i>Retail Banking Academy</i>	Fokus pada pengembangan segmen Retail Banking, Consumer Banking dan Manajemen Investasi
<i>Digital Banking & IT Academy</i>	Fokus pada pengembangan segmen Digital Banking, Teknologi Informasi dan Enterprise Data Management
<i>Risk Academy</i>	Fokus pada pengembangan segmen Risk Management, Audit & Control Function, Compliance & Legal
<i>Business Enabler Academy</i>	Fokus pada pengembangan segmen Human Capital, Finance and Banking Operations
<i>Leadership & Management Development Academy</i>	Fokus pada pengembangan leadership and managerial di Bank Mandiri

Pengembangan kompetensi di Bank Mandiri mencakup dua program utama, yaitu *Leadership Development* dan *Technical Development*. Keduanya disusun berdasarkan kompetensi inti setiap *job family* dan *capability model* untuk mendukung pengembangan karier, meningkatkan ketanggapan terhadap tantangan, menanamkan nilai-nilai perusahaan, serta berkontribusi bagi kemajuan bangsa. Penjelasan mengenai kedua program tersebut adalah sebagai berikut:

a. Leadership Development Program

Program ini merupakan rangkaian pengembangan kepemimpinan yang terstruktur dan berjenjang sesuai level kepemimpinan pegawai. Program ini terdiri atas tiga fase utama di setiap tingkat kepemimpinan organisasi: *Onboarding*, untuk membekali pegawai yang menduduki posisi baru; *Equipping*, untuk memperkuat keterampilan kepemimpinan sesuai kesenjangan kompetensi; dan *Developing*, untuk mempersiapkan pegawai ke level kepemimpinan berikutnya. Program ini mencakup seluruh level kepemimpinan, mulai dari *officer* hingga direktur.



Program berjenjang dalam *leadership development program* adalah sebagai berikut:

- **Officer Development Program (ODP)**

Officer Development Program (ODP) merupakan program unggulan pengembangan talenta untuk menyiapkan *Mandirian Leaders of the Future* dengan pemahaman perbankan yang komprehensif, kompetensi masa depan, dan karakter kepemimpinan strategis. Pengembangan dilakukan melalui *experiential learning journey* berbasis *business case* yaitu *WholesaleX*, *BranchX*, dan *DigitalX*, yang memberikan pembekalan mendalam mengenai bisnis inti perbankan serta pengalaman langsung melalui *real-case assignment*.

Peserta juga mendapatkan *mentorship* dengan *Top Management* (SEVP & Direksi) sebagai akselerasi pembentukan pemimpin masa depan yang siap mendukung pencapaian tiga *Strategic Objectives* Bank Mandiri yaitu *Main Transaction Bank*, *Largest Lender*, dan *Leader in Low-Cost Funding*. Selama 2025, sejumlah 681 calon pegawai dalam 21 *batch* mengikuti pengembangan ODP.

- **Staff Development Program**

Staff Development Program (SDP) merupakan program unggulan pengembangan talenta untuk menyiapkan *Mandirian Leaders of the Future* dengan pemahaman perbankan yang komprehensif, kompetensi masa depan, dan karakter kepemimpinan strategis. Pengembangan dilakukan melalui *experiential learning journey* berbasis *business case* yaitu *WholesaleX*, *BranchX*, dan *DigitalX*, yang memberikan pembekalan mendalam mengenai bisnis inti perbankan serta pengalaman langsung melalui *real-case assignment*.

Peserta juga mendapatkan *mentorship* dengan *Top Management* (SEVP & Direksi) sebagai akselerasi pembentukan pemimpin masa depan yang siap mendukung pencapaian tiga *Strategic Objectives* Bank Mandiri yaitu *Main Transaction Bank*, *Largest Lender*, dan *Leader in Low-Cost Funding*. Selama 2025, pegawai yang mengikuti SDP sejumlah 897 pegawai dengan 29 *batch*.

- **SESPIBANK Program**

Sekolah Staf dan Pimpinan Bank (SESPIBANK) merupakan program pengembangan bekerja sama dengan Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia bagi pimpinan Bank Mandiri Level L3 untuk mempersiapkan pegawai ke level selanjutnya. Kurikulum SESPIBANK terdiri atas kelas klasikal, uji sertifikasi *general banking*, *benchmarking*, dan pembuatan makalah sebagai bahan

evaluasi akhir. Pasca dari program ini, peserta diharapkan mengembangkan *skills technical* perbankan yang lebih *advanced*, sekaligus menjalin *network* dengan peserta pejabat dari berbagai Bank lain di Indonesia. Selama 2025, sejumlah 4 (empat) pegawai Bank Mandiri mengikuti program ini.

- **Mandiri People Manager (MPM) Fundamental**

Merupakan program pembekalan bagi pegawai di level L4 (*officer*) untuk membekali kemampuan manajerial serta kepemimpinan dasar. Kurikulum mencakup penyusunan rencana kerja yang SMART, prinsip tugas berdasarkan PDCA, *performance monitoring*, serta komunikasi, koordinasi, dan perintah kerja yang efektif dengan salah satu programnya yaitu *Mandiri Strategic Thinking Initiatives* (MSTI) dan *Mandiri Sticky Relationship Academy* (MSRA) untuk L4. Selama 2025, sejumlah 247 pegawai telah mengikuti MPM Fundamental.

- **Mandiri People Manager (MPM) Mastery**

Merupakan program pelatihan bagi pegawai di level L3 (setingkat *Department Head*) dan setara, dengan tujuan meningkatkan kapabilitas manajerial, kemampuan kepemimpinan, dan meningkatkan kinerja tim. Kurikulum meliputi kepemimpinan strategis, *change leadership*, pengambilan keputusan, melakukan perbaikan dan pengembangan eksekusi, serta komunikasi organisasi dan melakukan prioritas sasaran tim dengan salah satu programnya yaitu *Mandiri Strategic Thinking Initiatives* (MSTI) dan *Mandiri Sticky Relationship Academy* (MSRA) untuk L3. Selama 2025, sejumlah 116 pegawai telah mengikuti MPM Mastery.

- **Mandiri People Manager (MPM) Executive**

Merupakan program *leadership* yang dirancang untuk pegawai L2 (BOD-2), dan BOD-1 dalam mempersiapkan dan mempercepat kesiapan kepemimpinan mereka. Program ini mencakup *leadership excellence*, motivasi bisnis yang tinggi, *executive decision making*, serta *industry leadership* dengan salah satu programnya yaitu *Mandiri Strategic Thinking Initiatives* (MSTI) dan *Mandiri Sticky Relationship Academy* (MSRA) untuk L2. Selama 2025, sejumlah 74 pegawai mengikuti program ini.

- **Mandiri Advanced Senior Leaders Program (MASLP)**

Merupakan program *leadership development* bagi *top leader* (BOD-1) untuk memperkuat kapabilitas strategis. Fokus program ini

mencakup *enterprise leadership*, *strategic leadership*, *people focus*, dan *digital leadership* sesuai kebutuhan dan strategi Bank.

- **Mandiri Advanced Leaders Program (MALP)**
Merupakan *Leadership Development Program* bagi *top talent* level BOD-2 untuk dipromosikan ke level selanjutnya. Fokus pengembangan pada *intrapreneurship*, *leadership agility*, *people focus*, *strategic leadership*, dan strategi Bank. Diharapkan dengan mengikuti program ini peserta dapat memiliki *interpersonal strategic leadership yang mumpuni*, memimpin organisasi secara strategis hingga menjadi *future-ready leaders*.
- **Mandiri Advanced First Leaders Program (MAFLP)**
Merupakan *leadership development program* yang mempersiapkan *new emerging talents* di level BOD-3 ke level kepemimpinan selanjutnya. Fokus program mencakup kapabilitas *strategic leadership*, *enterprise leadership*, dan *influence leadership*.
- **Executive Development Program (EDP)**
Merupakan *Executive Program* untuk mempersiapkan Direksi, Dewan Komisaris dan komisaris dalam menghadapi tantangan global, industri baru, kondisi makro, serta dinamika perbankan. Materi pelatihan meliputi *strategic leadership*, *macro economy*, *digital banking transformation*, dan *business leadership*.
- **Program Beasiswa S2**
Program beasiswa S2 merupakan program pengembangan bagi pegawai *top talents* yang terpilih untuk mendapatkan pendidikan formal pascasarjana, baik di luar negeri maupun dalam negeri.
- **Mandiri Executive Scholarship for Postgraduate (MESP)**
Merupakan program beasiswa S2 di dalam negeri yang bertujuan untuk meningkatkan *knowledge* dan *skills* para pegawai *top talents* di level BOD-2. Program ini berfokus pada pengembangan *future skills* yang dibutuhkan dalam strategi jangka panjang Bank.

• Program Beasiswa S2 Luar Negeri

Merupakan program beasiswa S2 di luar negeri yang bertujuan untuk meningkatkan *exposure*, *networking skills*, dan *knowledge* para peserta terkait wawasan global yang relevan dengan kebutuhan Bank Mandiri. Pada tahun 2025, terdapat 35 pegawai yang menjalankan studi beasiswa S2 di Top 15 Perguruan Tinggi di seluruh dunia. Bidang studi yang diambil meliputi: Digital Business, Advanced Finance, Technology, Enablers (Human Resources & Laws).

b. Technical Development Program

Merupakan program peningkatan kompetensi pegawai secara *technical* sesuai dengan segmen bisnis yang dikelolanya. Program pengembangan *technical capability* ini diselenggarakan secara tematik maupun spesifik dengan tujuan meningkatkan *knowledge* dan *skill* pegawai di *business unit* yang meliputi *wholesale banking*, *retail banking*, *risk management*, IT dan *digital banking*, serta bidang lainnya, antara lain: *banking operations*, *finance*, dan *human resources*. Program pelatihan dan pengembangan pegawai dilakukan dengan metode *Blended Learning Solution* (BLS) yang mengkombinasikan metode pembelajaran:

- 10% *Learning by taught* (*classroom*, *virtual learning*, *e-learning*),
- 20% *Learning from others* (*development dialogue*, *mentoring*), serta
- 70% *Learning by doing*, antara lain dalam bentuk *project*, *on-the-job training* dan *job rotation*.

Sampai dengan Desember tahun 2025, terdapat modul program *technical* yang dilaksanakan dengan diikuti oleh 126.927 peserta. Beberapa program *technical* yang diselenggarakan selama tahun 2025 adalah sebagai berikut:

• Strategic Business Leaders (SBL) Program

Guna mewujudkan aspirasi Bank Mandiri untuk menjadi *Undisputed Industry Leader*, salah satu fokus yang dijalankan oleh Bank Mandiri adalah mengembangkan kapabilitas Mandiri sebagai *strategic business leaders*. Tujuan program *Strategic Business Leaders* adalah melengkapi seluruh pegawai Level L3 khususnya para *Leader* Bank Mandiri di kantor pusat dan region dengan keterampilan dan kapabilitas agar mampu memimpin dalam mengimplementasikan strategi perusahaan dalam pencapaian dominasi pasar dengan *create our own game* di Unit kerjanya. Selama tahun 2025 program ini diikuti oleh 666 pegawai.



- **Wholesale RM Coverage Program**

Wholesale RM Coverage merupakan program pengembangan kapabilitas *RM Wholesale* untuk mendukung bisnis *Wholesale Banking* beserta *Value Chain* agar pegawai dapat memberikan solusi *end to end* transaksi kepada nasabah. menjadi enabler ekosistem dan menjaga hubungan dengan nasabah baik di kantor pusat dan region melalui program-program training. Pada tahun 2025 program ini diikuti oleh 6.589 pegawai.

- **Digital Talent Readiness for Future**

Digital Talent Readiness for Future merupakan program digital *talent* pegawai Bank Mandiri yang dilaksanakan melalui 2 program yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas digital pegawai *Bankwide* sebagai Digital Leaders yaitu: IT Bootcamp, dan Mandiri Jadi Digital (MJD). Pada tahun 2025 program ini diikuti oleh 268 pegawai.

PENGEMBANGAN KOMPETENSI BERDASARKAN PROGRAM

Program Pengembangan	2024		2025	
	Batch	Pegawai	Batch	Pegawai
Program Pengembangan Kepemimpinan				
Officer Development Program	27	827	23	746
Staff Development Program	19	611	31	946
SESPIBANK Program	2	3	1	4
Mandiri People Manager (MPM) Fundamental, Executive, dan Mastery	5	1.083	-	-
Mandiri Advanced Leaders (MALP), Mandiri Advanced First Leaders Program (MAFLP), dan Mandiri Executive Leaders Program (MAELP) Program	27	574	-	-
S2 Program	3	51	2	51
Other Leaderships	65	9.670	33	4.079
Program Pengembangan Technical	2.839	168.292	2.783	126.927
E-learning & Podcast	9.071	768.204	9.374	602.324

PENGEMBANGAN KOMPETENSI BERDASARKAN LEVEL JABATAN

Bank Mandiri senantiasa menerapkan prinsip kesetaraan dalam program pengembangan kompetensi pegawai, di mana setiap pegawai diberikan kesempatan yang sama untuk mengembangkan potensinya. Pada tahun 2025 sebanyak 38.021 pegawai aktif mengikuti pelatihan, setara dengan 98,3% dari total pegawai aktif, yang terdiri dari 18.141 pegawai pria dan 19.880 pegawai wanita. Jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan sampai dengan Desember tahun 2025 ini meningkat sebesar 1,0% dibandingkan dengan tahun 2024 yang diikuti oleh 38.003 pegawai.

PENGEMBANGAN KOMPETENSI BERDASARKAN LEVEL JABATAN DI TAHUN 2024-2025

No.	Level Pegawai	Jumlah Training	
		2024	2025
1.	Komisaris	10	6
2.	Direktur	12	8
3.	SEVP - SVP	154	167
4.	VP - AVP	4.120	4.199
5.	SM - FAM	13.993	14.908
6.	Pelaksana	19.659	18.695
7.	Non Pelaksana	55	38
8.	Pension/Terminate	2.032	2.353
Grand Total		40.035	40.374

TABEL JUMLAH HARI DAN JAM TRAINING (MAN HOUR) BERDASARKAN JENIS KELAMIN TAHUN 2024-2025

Jenis Kelamin	Jumlah Pegawai Pelatihan		Jumlah Durasi Pelatihan (jam)		Rata-Rata Jam Pelatihan per Pegawai	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Perempuan	20.916	21.233	2.140.788	1.737.030	102,4	81,81
Laki-Laki	19.119	19.141	2.175.159	1.798.946	113,8	93,98
Grand Total	40.035	40.374	4.315.947	3.535.976	107,8	87,6

TABEL JUMLAH HARI DAN JAM TRAINING (MAN HOUR) BERDASARKAN LEVEL PEGAWAI TAHUN 2024-2025

No.	Level Pegawai	Jumlah Pegawai Pelatihan		Jumlah Durasi Pelatihan (jam)		Rata-Rata Jam Pelatihan per Pegawai	
		2024	2025	2024	2025	2024	2025
1.	Komisaris	10	6	179	104	17,9	17,3
2.	Direktur	12	8	70	196	6,3	24,5
3.	SEVP - SVP	154	167	9.532	8.898	61,9	53,3
4.	VP - AVP	4.120	4.199	533.885	553.580	129,6	131,8
5.	SM - FAM	13.993	14.908	1.947.625	1.829.512	139,2	122,7
6.	Pelaksana	19.659	18.695	1.743.310	1.059.712	88,7	56,7
7.	Non Pelaksana	55	38	649	446	11,8	11,7
8.	Pensiun/Terminate	2.032	2.353	80.698	83.528	39,7	35,5
Grand Total		40.035	40.374	4.315.947	3.535.976	107,8	87,6

SISTEM ONBOARDING PEGAWAI

Seluruh pegawai baru Bank Mandiri, baik yang bergabung melalui program *New Hire* maupun promosi melalui *New Promote (Onboarding for New at Level)*, wajib mengikuti proses *onboarding* untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan sebagai pegawai Bank Mandiri.

Dalam mendukung transformasi digital, Bank memperkenalkan sistem *onboarding* interaktif berbasis *gamification*, yang mencakup 10 topik pembelajaran selama tiga bulan dan dapat diakses sepenuhnya secara daring.

Prinsip Umum pelaksanaan *onboarding* pegawai adalah sebagai berikut:

1. *Compliance*
Bank mempersiapkan pegawai untuk memahami dasar-dasar ketentuan dan kebijakan yang berlaku di Bank.
2. *Culture*
Bank mempersiapkan pegawai untuk dapat

menerima dan menjalankan norma-norma Bank termasuk budaya kerja dan tata nilai utama (*core values*) Bank.

3. *Clarification*
Bank memastikan bahwa pegawai mengerti dan memahami tugas serta tanggung jawab pekerjaan barunya dan hasil kinerja yang diharapkan.
4. *Connection*
Bank memastikan bahwa pegawai dapat membina hubungan antar pegawai dengan baik dan positif.

Onboarding for New Hire

Program *Onboarding for New Hire* dirancang untuk membantu pegawai baru beradaptasi dengan lingkungan kerja serta memahami perilaku dan tanggung jawab yang diharapkan di unit kerja masing-masing. Proses *onboarding* dimulai sejak pegawai baru bergabung di unit kerjanya dan terdiri atas dua tahap utama, yaitu *Pre-Arrival* dan *Arrival*, yang masing-masing mencakup dua proses terintegrasi sebagaimana dijelaskan berikut:



Tujuan dari *Onboarding for New Hire* adalah sebagai berikut:

1. Mempercepat proses pemahaman pegawai terhadap pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan *Speed to Productivity* yang dimulai dengan menyediakan sarana dan prasarana yang dapat mendukung pekerjaan hingga penjelasan mengenai *Job Description* dan *Goals*.
2. Memperkenalkan Budaya Bank Mandiri agar memperoleh pemahaman mengenai nilai-nilai yang selaras sehingga pegawai dapat beradaptasi dengan cepat dalam lingkungan pekerjaannya (*attach to new culture*).
3. Memperkenalkan dengan ketentuan dan sistem yang berlaku agar pegawai memiliki *risk awareness* sehingga mampu mengukur dan mengelola risiko-risiko yang akan dihadapi dalam melakukan pekerjaannya.
4. Membangun jiwa Mandiri Tangguh dengan pola Pembelajar Tangguh yang mau belajar secara proaktif dari berbagai sumber (*build proactive learner*).

Sarana pendukung yang diberikan selama *Onboarding for New Hire* adalah sebagai berikut:

1. *Welcome Kit Onboarding*
Merupakan paket yang berisi perlengkapan untuk menunjang kinerja serta informasi umum mengenai Bank Mandiri yang diberikan kepada *New Hire*. *Welcome Kit Onboarding* diberikan untuk meningkatkan pemahaman mengenai Bank Mandiri dan produktivitas serta motivasi kerja dari *New Hire*.
2. *Buddy System*
Selama *Onboarding*, *New Hire* akan didampingi oleh seseorang *Buddy*. Peran *Buddy* dalam pelaksanaan Program *On Boarding* sangat penting, khususnya dalam memperkenalkan lingkungan pekerjaan sehingga dapat mempercepat proses adaptasi *New Hire*. Seorang *Buddy* harus memiliki pemahaman yang memadai terkait dengan unit kerja dan Bank Mandiri karena fungsi seorang *Buddy* yaitu harus dapat selalu memberikan informasi yang positif dan tepat kepada *New Hire*.
3. *Onboarding Mission Checklist*
Mission Checklist merupakan panduan kegiatan onboarding untuk membantu *New Hire* dalam melakukan proses adaptasi dengan lingkungan kerja selama pelaksanaan Onboarding berlangsung.

Onboarding for New at Level

Bank Mandiri menyelenggarakan Program *Onboarding for New at Level* untuk membantu pegawai yang baru dipromosikan beradaptasi dengan cepat di lingkungan kerja dan memahami peran barunya. Program ini ditujukan bagi karyawan yang bergabung melalui jalur *New Promote*, guna membantu mereka memahami deskripsi pekerjaan, menetapkan tujuan kinerja, serta mengenalkan budaya perusahaan, Kode Etik, dan Etika Bisnis yang berlaku.

Tahapan program *Onboarding for New at Level*:

1. *Onboarding Development Dialog*
2. *Onboarding Briefing*
3. *Onboarding Learning*
4. *Mid-Review*
5. Evaluasi Masa Probation

Tujuan penyelenggaraan Program *Onboarding for New at Level* adalah:

1. Memahami ekspektasi pimpinan & bankwide
2. Memahami misi khusus & tanggung jawab
3. *Reminder & Awareness* Integritas
4. Memahami kondisi & objektif unit yang akan dipimpin
5. Memahami penyusunan rencana strategis Unit Baru (termasuk *Quick Win & improvement*)

EVALUASI PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI

Untuk memastikan peningkatan berkelanjutan dalam pengembangan kompetensi pegawai, Mandiri University secara rutin melakukan evaluasi terhadap konten pelatihan, kualitas pengajar, dan metode pembelajaran. Evaluasi yang komprehensif dan berkesinambungan ini memastikan seluruh program pelatihan tetap relevan, efektif, serta selaras dengan kebutuhan bisnis Bank yang terus berkembang. Proses tahapan evaluasi yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- Level 1 (L1) adalah evaluasi untuk menilai reaksi peserta terhadap penyelenggaraan pembelajaran yang dilakukan dengan metode *Net Promoter Score* (NPS) yang mencakup kesesuaian materi, kemampuan pengajar dalam menyampaikan materi, dan ketersediaan fasilitas pembelajaran.
- Level 2 (L2) adalah evaluasi untuk menilai tingkat pemahaman peserta selama pembelajaran dengan menggunakan metode ujian tertulis (teori) maupun ujian praktik.
- Level 3 (L3) adalah evaluasi untuk menilai implementasi materi pembelajaran dan perubahan perilaku sebelum dan sesudah pembelajaran dengan menggunakan metode multirater yaitu meminta pendapat/penilaian dari pegawai, atasan, rekan kerja, bawahan dari pegawai yang menjadi peserta training. Evaluasi ini dilakukan minimal 3 (tiga) bulan setelah pembelajaran.
- Level 4 (L4) adalah evaluasi untuk menilai dampak pembelajaran terhadap kinerja yang dihasilkan. Evaluasi ini menggunakan metode *assessment* kinerja dan dilakukan setelah 3 (tiga) bulan sejak pembelajaran selesai dilakukan.

Pada tahun 2025, Bank Mandiri menyelenggarakan 12.260 *batch training* melalui berbagai media pembelajaran, baik tatap muka, *virtual classroom* maupun *e-learning* dengan jumlah 821 modul pelatihan *classroom* dan 9.374 modul *e-learning* yang diikuti oleh 753.067 peserta.

Untuk pelatihan selama tahun 2025, Bank Mandiri telah melakukan evaluasi terhadap program pengembangan kompetensi pegawai, yang dirangkum dalam tabel berikut:

Jenis Evaluasi	Hasil Des-2025
Net Promoter Score (NPS)	Rata-rata tingkat kepuasan peserta training mencapai nilai +85,00 dari skala -100 s.d. +100
Level 1, Reaction (Reaksi)	Rata-rata nilai evaluasi 5,64 dari skala 1–6
Level Kedua, Learning (Pembelajaran)	Rata-rata tingkat kephahaman peserta adalah 85,59 dari skala 0–100
Level Ketiga, Behaviour (Perilaku)	Rata-rata nilai evaluasi 5,02 dari skala 1–6
Level 4, Kinerja	Rata-rata dampak training kepada kinerja pegawai mencapai nilai rata-rata 40,93% atau masuk dalam kategori Berdampak secara signifikan

BIAYA PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI

Selama tahun 2025, Bank Mandiri merealisasikan biaya pengembangan kompetensi pegawai sebesar Rp326,4 miliar, menurun dibandingkan dengan realisasi tahun 2024 sebesar Rp397,1 miliar. Berikut adalah tabel rincian biaya pengembangan kompetensi pegawai Bank Mandiri.

Biaya Pengembangan Kompetensi Pegawai

No.	Program Realisasi Biaya Pengembangan Pegawai (Rp Juta)	Anggaran 2025	Realisasi 2022	Realisasi 2023	Realisasi 2024	Realisasi 2025
1	<i>Executive Development Program</i>	4.100	3.681	5.800	2.015	30
2	<i>Leadership Development Program</i>	195.700	88.702	176.135	212.065	215.323
3	<i>Culture Development Program</i>	1.660	3.695	1.342	398	-
4	<i>Pre-Retirement</i>	10.881	8.896	1.882	6.878	1.301
5	<i>5 Strategic & Technical Skill Program</i>	232.759	241.305	151.436	163.660	102.708
6	<i>Elearning</i>	15.300	17.467	15.343	12.108	7.023
Total		460.400	363.746	351.938	397.124	326.385

KNOWLEDGE MANAGEMENT

Bank Mandiri menerapkan *knowledge management* untuk memastikan bahwa pengetahuan, baik yang bersifat eksplisit maupun *tacit*, dari pegawai dan organisasi dapat diekstraksi, didokumentasikan, serta didistribusikan secara efektif. Langkah ini bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan keunggulan kompetitif Bank. Aktivitas mencakup serangkaian proses yang berkelanjutan, antara lain:



Komunitas Mandirian Pembelajar

Bank Mandiri membentuk Komunitas Mandirian Pembelajar (KMP) sebagai bagian dari inisiatif pengelolaan pengetahuan. Komunitas praktisi ini terdiri dari sekelompok pegawai Bank Mandiri yang memiliki profesi, keahlian, atau minat yang sama, dengan tujuan untuk berbagi pengetahuan dan praktik terbaik secara spesifik. Melalui pertukaran tersebut, komunitas ini mendorong inovasi, menghasilkan ide baru, serta memperbaiki praktik kerja yang sudah ada. Pengetahuan dan praktik yang dihasilkan oleh Komunitas Mandirian Pembelajar kemudian dikurasi, disimpan, dan didistribusikan kembali melalui platform internal Bank agar dapat diadopsi dan diterapkan di seluruh organisasi.

Saat ini telah tersedia beberapa KMP yang secara spesifik membahas bidang tertentu antara lain:

- **KMP Smart Branch Knowledge (SBK) Corner** yaitu komunitas general banker untuk berbagi pengetahuan, pengalaman, dan *best practices* dalam Smart Branch.
- **KMP Legal Warrior** yaitu komunitas legal *officer* dan pegawai Bank Mandiri dengan latar belakang pendidikan hukum untuk membahas tentang pengetahuan dan praktik legal.
- **KMP Kopra Community Network (KoCoNet)** yaitu komunitas pegawai Bank Mandiri yang memiliki minat untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman terkait dengan KOPRA.

- **KMP Data Quality** yaitu komunitas data inputer Bank Mandiri yang memiliki minat/kepedulian yang sama terkait upaya meningkatkan akurasi data.
- **KMP Let's Grow** yaitu komunitas yang terdiri dari *learning partner* dan fasilitator Bank Mandiri yang memiliki minat untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi terkait *strategy learning process*.
- **KMP Mandiri Fasilitator Squad** yaitu komunitas fasilitator Bank Mandiri yang diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan anggota komunitas dalam menjalankan perannya sebagai seorang fasilitator.
- **KMP Mandiri Xperience** yaitu komunitas pegawai Bank Mandiri yang melakukan inovasi-inovasi baru untuk meningkatkan efisiensi kerja pegawai.

Platform Komunitas Mandirian Pembelajaran

Bank Mandiri menggunakan MY Learn sebagai salah satu platform KMP sehingga anggota komunitas dapat terhubung, dan membangun hubungan satu sama lain, memfasilitasi *community related activities* dan *data management related activities*.

PENILAIAN KINERJA PEGAWAI

Bank Mandiri terus mendorong setiap pegawai untuk *"Think Big & Deliver Beyond Expectations"* dalam mencapai aspirasi Bank, serta mewujudkan penilaian individu yang dapat memetakan kontribusi pegawai sehingga dapat memotivasi, membangun engagement pegawai yang optimal, dan mengidentifikasi gap kapabilitas untuk menentukan program development yang tepat.

Sistem Penilaian Kinerja pegawai didasarkan pada pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) yang telah disepakati (*Achievement*) dan implementasi perilaku yang didasari oleh *core values* dan *core behaviour* (*Attitude*). Unsur-unsur kinerja yang dinilai terdiri dari unsur *process* dan *result*. *Process* menunjukkan bagaimana cara mencapai target dan *Result* menunjukkan hasil pencapaian pegawai atas target.

Hasil penilaian kinerja dikategorikan berdasarkan 5 (lima) predikat, yaitu:

1. *Beyond Expectations*, menunjukkan kinerja yang luar biasa/istimewa.
2. *Exceed Expectations*, menunjukkan kinerja yang memuaskan/sangat baik.
3. *Meet Expectations*, menunjukkan kinerja yang baik/memenuhi ekspektasi.
4. *Below Expectations*, menunjukkan perlunya perbaikan untuk membantu meningkatkan kinerjanya.
5. *Required Significant Attitude Improvement*, menunjukkan tidak memperlihatkan kinerja yang sesuai/ diharapkan.

Komponen KPI Individu terbagi menjadi tiga, yaitu Sasaran Kerja Utama, Sasaran Kerja Nilai Tambah, dan Sasaran Pengembangan Kapabilitas. Hal ini untuk memberikan ruang bagi pegawai atas kontribusi di luar pekerjaan utama dapat juga dipertimbangkan dalam penilaian kinerja pegawai, mendorong seluruh pegawai memberikan kontribusi *extra miles*, dan tetap memperhatikan pengembangan pegawai. Proses penentuan KPI tersebut didiskusikan dan disepakati bersama oleh pegawai dan *Employee Manager* melalui *development dialogue* pada saat *Goal Setting* untuk menjadi dasar penilaian *Final Performance Review*.

Proses penilaian kinerja pegawai Bank Mandiri terdiri atas 3 (tiga) tahapan yang telah disempurnakan untuk mendorong pencapaian aspirasi Bank, yaitu:

1. Penetapan *Goal Setting* Pegawai di awal tahun melalui *development dialogue* antara pegawai dengan atasan langsung pegawai (*Employee Manager*).
2. *Mid-Year Review* dilakukan pegawai di tengah tahun untuk penyesuaian kembali dengan kondisi bisnis Bank, serta sarana untuk memberikan *feedback* dan memonitor pencapaian kinerja selama Semester 1.
3. *Final Performance Review* merupakan penilaian akhir di mana pegawai diberikan kesempatan untuk melakukan *self-assessment* terhadap pencapaiannya. Kemudian hasil *self-assessment* didiskusikan, di-review, dan divalidasi oleh *Employee Manager* untuk selanjutnya dikalibrasi oleh *Employee Manager's Manager*.

Pihak-pihak yang berperan dalam penilaian kinerja pegawai dijelaskan bagan berikut.

SIAPA SAJA YANG BERPERAN DALAM PENILAIAN INDIVIDU ?



- 1 **Employee**
Pegawai melakukan assessment.



- 2 **Employee Manager**
Atasan langsung memberi *final score* dan *initial performance level*.



- 3 **Employee Manager's Manager**
Atasan dari Atasan langsung memberikan *final performance level (PL)* dengan memperhatikan distribusi normal.



- 4 **Matrix Manager**
Kepala unit kerja yang menjadi pembina sistem atau segmen dari pegawai yang ditempatkan di region untuk beberapa posisi tertentu. Employee Manager akan menerima input/review/komentar dan Matrix Manager dalam menentukan penilaian kinerja employee.

Pada tahun 2025, sekitar 38.000 pegawai mengikuti proses penilaian kinerja. Hasil penilaian tersebut menjadi faktor penting dalam penetapan kompensasi, kategori talenta, keputusan promosi, dan pengembangan pegawai. Penyempurnaan sistem penilaian kinerja ini diharapkan dapat terus mendorong peningkatan kinerja pegawai serta memberikan apresiasi yang layak atas kontribusi mereka.

ENGAGEMENT PEGAWAI

Untuk menjaga keterikatan emosional pegawai terhadap Perusahaan, Bank Mandiri melaksanakan berbagai inisiatif peningkatan kesejahteraan pegawai untuk mendorong produktivitas yang optimal. Peningkatan kesejahteraan ini diberikan dalam bentuk material maupun non-material. Berikut adalah gambaran beberapa program peningkatan *engagement* pegawai yang dilakukan oleh Bank Mandiri.

Remunerasi Pegawai

Dalam mewujudkan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan motivasi pegawai, Bank Mandiri menempatkan kesejahteraan karyawan sebagai fokus utama. Remunerasi pegawai di Bank Mandiri menggunakan prinsip *total reward*, di mana pegawai mendapatkan imbalan penuh dari segi finansial dan non finansial. Bank Mandiri berupaya menjaga remunerasi pegawai agar tetap kompetitif dan selaras dengan strategi remunerasi Bank untuk mendorong pencapaian tujuan bisnis Bank.

Sistem remunerasi dirancang secara adil dan transparan melalui pendekatan berbasis kinerja. Penetapan remunerasi selain mempertimbangkan jenjang jabatan, juga diberikan sesuai pencapaian individu (*merit-based increase*) dan risiko pekerjaan, dengan memastikan seluruh proses bebas dari risiko diskriminasi *gender*.

Bank Mandiri memastikan seluruh pegawai menerima upah sesuai peraturan perundangan yang berlaku, termasuk Upah Minimum Regional (UMR) di setiap wilayah operasional dan pemberian tambahan tunjangan kemahalan di daerah tertentu. Standar upah pegawai tingkat pemula (*entry level*) Bank Mandiri ditetapkan lebih tinggi dari UMR tertinggi di Indonesia, yang berlaku bagi seluruh lokasi operasional dengan rasio standar upah antara pegawai laki-laki dan perempuan adalah 1:1. Hal ini menunjukkan bahwa remunerasi ditetapkan dengan mempertimbangkan kelayakan hidup pegawai tanpa diskriminasi kesenjangan berbasis *gender*, sekaligus mencerminkan remunerasi yang kompetitif untuk menarik talenta unggul dan meningkatkan keterikatan pegawai.

Tunjangan

Bank Mandiri memberikan tunjangan sebagai upaya untuk mempertahankan loyalitas dan mendorong produktivitas pegawai. Tunjangan diberikan dalam berbagai bentuk dan tujuan untuk menunjang pekerjaan serta kesejahteraan pegawai. Tunjangan diberikan sesuai dengan status kepegawaian (tetap, kontrak, *trainee*), jenjang, jenis pekerjaan pegawai, lokasi kerja pegawai, dan kriteria lain sejalan dengan strategi Bank.

Ketentuan Cuti Melahirkan dan Cuti Ayah

Bank Mandiri memberikan cuti melahirkan bagi pegawai perempuan sesuai peraturan yang berlaku, sedangkan cuti ayah (*paternity leave*) bagi pegawai pria yang istrinya melahirkan diberikan lebih baik dari peraturan perundangan. Pemberian cuti tetap diikuti dengan pemberian seluruh hak pegawai sesuai peraturan dan undang-undang yang berlaku. Setelah masa cuti berakhir, pegawai dapat kembali menduduki posisi semula.

Pada tahun pelaporan 2025, terdapat total 1.345 pegawai yang mengambil cuti melahirkan dan cuti ayah, terdiri dari 835 pegawai perempuan dan 512 pegawai laki-laki. Angka ini menunjukkan penurunan sebesar 5,2% dibandingkan tahun sebelumnya, dengan 1.420 pegawai (900 pegawai perempuan dan 520 pegawai laki-laki). Dari jumlah tersebut, 100% pegawai telah kembali bekerja setelah cuti berakhir.

Selain itu, 100% pegawai yang mengambil cuti melahirkan atau cuti ayah di tahun sebelumnya juga kembali bekerja di Bank Mandiri setelah cuti mereka berakhir. Tingginya persentase pegawai yang kembali bekerja menunjukkan bahwa Bank Mandiri merupakan '*employer of choice*' dan memberikan dukungan yang memadai bagi perkembangan pegawai perempuan.

Program Pensiun

Bank Mandiri memiliki program pensiun yang mencakup dana pensiun dan pelatihan menjelang pensiun. Dana pensiun tersebut dikelola oleh Dana Pensiun yang didirikan oleh Bank, dengan jenis program berupa iuran pasti dan manfaat pasti yang berasal dari dana pensiun bank-bank peserta penggabungan.

Sebagai bentuk apresiasi atas pengabdian pegawai, Bank Mandiri juga menyediakan pelatihan menjelang pensiun untuk membantu pegawai menjaga kesejahteraan dan tetap produktif setelah memasuki masa pensiun. Pelatihan ini mencakup berbagai topik seperti kewirausahaan, kesehatan, dan psikologi. Pada tahun 2025, pelatihan menjelang pensiun diikuti oleh 38 *batch* dengan total peserta sebanyak 840 pegawai yang akan pensiun dalam 2 tahun mendatang.

Award

Bank Mandiri meningkatkan keterlibatan pegawai dengan memberikan apresiasi kepada pegawai berprestasi melalui *Mandiri Excellence Award* (MEA). Ajang penghargaan ini diadakan setiap tahun secara rutin, dengan kategori penghargaan sebagai berikut:

- **Mandatory Award**

Mandiri Best Employee (MBE) adalah bentuk apresiasi tertinggi yang diberikan oleh manajemen kepada pegawai terbaik yang secara konsisten menunjukkan kinerja unggul dan mengimplementasikan budaya perusahaan, tercermin melalui perilaku yang selaras dengan Nilai-nilai Utama Perusahaan dan karakteristik unik m-DNA. Penghargaan ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan engagement pegawai, mendorong mereka untuk terus memberikan kontribusi terbaik. Pada tahun 2025, sebanyak 118 pegawai dan 14 pegawai dari Entitas Anak menerima penghargaan MBE.

- **Thematic Award**

Penghargaan ini diberikan kepada Unit Kerja atau Pegawai yang telah memberikan kontribusi signifikan dan menunjukkan prestasi dalam mendukung inisiatif di seluruh Bank. Inisiatif tersebut mencakup pelaksanaan strategi perusahaan, pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis, penguatan *mindset* pembelajar tangguh, serta implementasi budaya perusahaan. Rincian sebagai berikut:

- a. **Best Business Strategy Execution**

Pemberian apresiasi kepada Unit Kerja yang memiliki pencapaian kinerja terbaik melalui implementasi strategi yang menunjang bisnis Bank Mandiri dengan sub-kategori segmen bisnis *wholesale*, segmen *retail*, Unit Cabang untuk *Best Business Case Execution*, *Best Ecosystem Development*, dan *Best Ecosystem Acquisition*.

b. **Mandiri Best Service**

Pemberian apresiasi kepada individu (*Frontliner*) dan unit kerja (Cabang/ Area/ Region) dengan proses penilaian dititikberatkan pada layanan yang memberikan kontribusi pada pencapaian bisnis yang *sustain*. Pada tahun 2025, kontribusi *Frontliner* dan Cabang dalam pencapaian produk *wholesale, retail* serta investasi dalam meningkatkan *market share* merupakan salah satu parameter penilaian penyempurnaan dari penghargaan di tahun sebelumnya. Penghargaan ini diberikan dalam dua sub-kategori yakni:

- *National Frontliner Championship*, yang dibagi menjadi sub kategori: *Conventional Branch (Customer Service, Teller, Security)*, *Smart Branch: General Banker, Priority Outlet: Relationship Manager Priority Banking* dengan total pemenang sebanyak 19 pegawai dan yang akan menerima penghargaan di *Mandiri Excellence Award (MEA)* Tahun 2025 sebanyak 15 pegawai.
- *Branch Service Award*, yang dibagi menjadi sub-kategori: *Branch, Outlet Priority* dan *Area* dengan total pemenang sebanyak 41 unit (24 cabang, 12 area, 2 outlet prioritas, 3 region). Adapun pemenang yang akan menerima penghargaan di *Mandiri Excellence Award (MEA)* Tahun 2025 sebanyak 10 unit.

Melalui ajang ini, Bank Mandiri berharap agar seluruh individu dan unit kerja dapat semakin termotivasi untuk meningkatkan *awareness* dalam membangun *remarkable customer experience* yang berdampak positif terhadap *market share* Bank Mandiri serta senantiasa menjadi *Partner* Finansial Pilihan Utama Nasabah.

c. **Mandiri Innovation eXperience (MIX)**

Pemberian penghargaan berupa apresiasi kepada Mandirian yang berhasil menghadirkan *validated solution* dengan *most valuable impact* untuk memecahkan permasalahan strategis (*big rock problems*) Bank Mandiri. Parameter penilaian terdiri dari identifikasi masalah, solusi yang dihasilkan, *market & business*, *unique value propositions* dan *performance* saat sesi *pitching*. Jumlah pemenang pada tahun 2025 ini ada dua tim yakni: *Ide Livin Signature* sebagai Juara 1 dan *Ide Connexion* sebagai Juara 2.

Mandiri Service Award

Mandiri Service Award (MSA) 2025 merupakan ajang apresiasi kepada individu maupun unit kerja dimana proses penilaian dititikberatkan pada layanan yang memberikan kontribusi pada pencapaian bisnis yang berkelanjutan. Kegiatan utama MSA 2025 terdiri dari dua kategori yaitu:

a. **Kategori Individu: National Frontliner Championship**

National Frontliner Championship atau disingkat NFC merupakan ajang kompetisi *Frontliner Bank Mandiri* tingkat nasional dengan kategori *General Banker, Customer Service, Teller, Security* serta *RM Priority Banking*. NFC 2025 telah dilaksanakan pada tanggal 06 – 07 November 2025, dimana 60 *Frontliner* terbaik sebagai peserta NFC tingkat nasional telah terpilih dari sekitar 18.000 *Frontliner* di seluruh Indonesia.

Selama kompetisi, peserta akan menunjukkan kemampuannya dalam serangkaian tes yang meliputi *knowledge test, digital mindset test, sales advisory test* serta *individual presentation test*. Pemenang dengan nilai tertinggi juga menjalani proses validasi secara 360 untuk memastikan hasil dari rangkaian kompetisi berjalan selaras dengan pelayanan yang diimplementasikan di unit kerja.

b. **Kategori Unit Kerja: Branch Service Award**

Branch Service Award atau disingkat BSA merupakan ajang apresiasi kepada unit kerja dengan kategori Cabang (*conventional branch dan smart branch*), *Outlet Prioritas*, *Area* terbaik di masing-masing *Region* dan *Region* terbaik secara Nasional.

Penilaian BSA 2025 untuk seluruh kategori dilakukan berdasarkan nilai survey yang dilaksanakan oleh *external surveyor* serta divalidasi dengan pencapaian kontribusi bisnis unit kerja tersebut sepanjang tahun 2025.

Melalui ajang MSA 2025 ini, Bank Mandiri berharap agar seluruh individu dan unit kerja dapat semakin termotivasi untuk meningkatkan *awareness* dalam membangun *remarkable customer experience* yang berdampak positif terhadap *market share* Bank Mandiri serta senantiasa menjadi *Partner* Finansial Pilihan Utama Nasabah.



Bank Mandiri menyediakan ruang laktasi khusus untuk meningkatkan keterlibatan dan kesejahteraan pegawai, khususnya bagi pegawai perempuan yang sedang menyusui, baik di Kantor Pusat maupun di kantor wilayah dan cabang. Ruang laktasi ini dirancang dengan suasana yang nyaman, bersih, dan privat, serta dilengkapi dengan berbagai fasilitas penting seperti tempat duduk, pendingin untuk menyimpan ASI, dan kebutuhan lainnya. Inisiatif ini memastikan pegawai yang menyusui memiliki ruang yang mendukung dan memadai untuk memenuhi kebutuhannya.

SURVEI KETERIKATAN PEGAWAI

Pada tahun 2025, Bank Mandiri melakukan survei keterikatan pegawai dengan response rate sebesar 89,01%, dan mencapai skor sebesar 90,48%, yang menunjukkan peningkatan dari skor tahun 2024 yaitu 89,93%. Survei ini dilaksanakan oleh konsultan independen dan mengukur berbagai aspek, termasuk organisasi, kepemimpinan, pengembangan karier, hubungan dan komunikasi, manfaat kompensasi, kesesuaian pekerjaan, kesempatan untuk berkontribusi, serta kerja tim.

Turnover Pegawai

Bank Mandiri memantau tingkat pengunduran diri pegawai (*resignation rate*) setiap tahun sebagai bagian dari upaya untuk mengukur engagement pegawai. Pemantauan ini membantu Bank memahami profil pegawai yang mengundurkan diri serta alasan di balik keputusan tersebut, sehingga Bank dapat mengembangkan program keterikatan pegawai yang lebih efektif. Tren tingkat pengunduran diri pegawai Bank Mandiri dari tahun 2022 hingga 2025 dapat dilihat pada tabel berikut.

TREN RESIGNATION RATE BANK MANDIRI TAHUN 2022-2025

Tahun	Total Resignation (orang)	Total Pegawai (orang)	Persentase
2025	1.367	38.732	3,53%
2024	1.024	38.847	2,63%
2023	1.044	38.940	2,68%
2022	1.102	38.176	2,89%

Pada tahun 2025, Bank Mandiri mencatat total 2.868 pegawai yang keluar dari perusahaan, dengan tingkat perputaran pegawai sebesar 3,27%.

TREN PEGAWAI KELUAR DARI PERUSAHAAN

Keterangan	2022	2023	2024	2025
Jumlah karyawan yang keluar (orang)	1.840	2.048	2.411	2.868
Jumlah karyawan akhir tahun (orang)	38.176	38.940	38.847	38.732
Persentase <i>turnover</i> (%)	4,82%	5,26%	6,21%	7,40%

HUBUNGAN INDUSTRIAL

Dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, terbuka, dan progresif, Bank Mandiri mengelola hubungan industrial berdasarkan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang telah diubah dengan Undang-Undang No. 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja. Kebijakan ini diterapkan untuk membangun hubungan yang konstruktif dengan pegawai melalui berbagai pendekatan berikut:

- 1. Membangun Hubungan Industrial yang Harmonis:** Bank menciptakan dan mengelola hubungan industrial yang baik dengan melibatkan peran aktif pegawai, Serikat Pegawai Bank, serta organisasi pegawai yang diakui oleh Bank.

2. Meningkatkan Keterikatan Pegawai: Bank menyelenggarakan program dan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan keterikatan pegawai, sehingga dapat mempengaruhi sikap dan perilaku kerja secara positif serta berdampak pada peningkatan kinerja Bank.

Hubungan industrial yang baik dibangun atas dasar saling menghormati, saling percaya, dan tekad untuk bekerja sama antara Bank Mandiri, Pegawai, dan Serikat Pegawai dalam melaksanakan hak, kewajiban, dan tanggung jawab masing-masing. Tujuan utamanya adalah menjamin keberlanjutan usaha, pertumbuhan skala usaha, serta peningkatan kesejahteraan pegawai.

Untuk mencapai hubungan industrial yang efektif sesuai dengan prinsip-prinsip di atas, Bank menyediakan sarana hubungan industrial sebagai berikut:

Serikat Pegawai

Bank Mandiri memiliki 1 (satu) Serikat Pegawai, yang dikenal dengan SPBM/Serikat Pegawai Bank Mandiri yang didirikan pada tahun 2000 dan telah terdaftar secara resmi di Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia dengan No. KEP.804/M/BW/2000 serta tercatat di Depnakertrans RI dengan No. 45/V/P/V/2001.

SPBM dibentuk sebagai wadah untuk menampung aspirasi pegawai yang kemudian disampaikan kepada Manajemen melalui berbagai forum yang diatur dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan. Tujuan utama SPBM adalah menciptakan hubungan industrial yang harmonis antara Manajemen dan pegawai.

Ketentuan di dalam Undang-Undang No. 21 tahun 2000 telah diratifikasi sehingga tertuang di dalam Perjanjian Kerja Bersama Bank Mandiri dimana siapapun dilarang menghalang-halangi atau memaksa pegawai untuk membentuk atau tidak membentuk, menjadi pengurus atau tidak menjadi pengurus, menjadi anggota atau tidak menjadi anggota, menjalankan atau tidak serikat pegawai.

Perjanjian Kerja Bersama

Bank Mandiri telah memiliki Perjanjian Kerja Bersama (PKB) sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan. Sesuai dengan Pasal 116 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003, Bank Mandiri bersama SPBM menyusun PKB melalui perundingan untuk mencapai mufakat. PKB Bank Mandiri memuat aspirasi dan syarat kerja yang mencakup hak dan kewajiban para pihak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sesuai dengan Pasal 123 UU Ketenagakerjaan bahwa masa berlaku PKB paling lama adalah 2 (dua) tahun sejak tanggal tanda tangan dan dapat diperpanjang masa berlakunya maksimal 1 (satu) tahun.

PKB pertama Bank Mandiri terbentuk untuk periode 2004-2006 dan hingga saat ini sebagai salah satu bentuk hubungan industrial yang harmonis, Bank Mandiri memiliki PKB ke-10 dengan periode 2023-2025. PKB periode tersebut telah didaftarkan dan disahkan oleh Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia, sesuai dengan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja No. KEP.4/HI.00.01/00.0000.231228008/B/I/2024 tanggal 10 Januari 2024.

Peraturan Internal dan Eksternal

Bank Mandiri senantiasa mematuhi semua regulasi yang berlaku, baik eksternal maupun internal. Hal ini mencakup Kebijakan Operasional (Sumber Daya Manusia) yang telah dimutakhirkan dan disetujui pada tanggal 7 Februari 2025 serta Standar Pedoman Sumber Daya Manusia yang terakhir kali diperbarui pada bulan November 2025.

Lembaga Kerjasama Bipartit

Lembaga Kerja Sama (LKS) Bipartit di Bank Mandiri dibentuk pada tahun 2005 dan telah tercatat di Suku Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Jakarta Selatan.

Sesuai dengan amanat UU No. 13/2003 dan isi PKB 2023-2025, Bank Mandiri dan Serikat Pegawai secara rutin melaksanakan pertemuan LKS Bipartit sebagai forum komunikasi dan konsultasi mengenai isu-isu yang terkait dengan hubungan industrial. Dalam forum ini, Bank Mandiri menyampaikan kebijakan terkait Human Capital serta beberapa fokus pengembangan bisnis perusahaan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Serikat Pegawai juga memiliki kesempatan untuk memberikan saran, masukan, serta menyampaikan aspirasi pegawai kepada Manajemen.

Penanganan Keluh Kesah

Dalam rangka menciptakan iklim kerja yang kondusif, Bank Mandiri berkomitmen untuk mengelola keluhan pegawai secara komprehensif melalui forum komunikasi yang efektif. Bank Mandiri memiliki berbagai *platform* yang dapat digunakan pegawai untuk menyampaikan keluhan kesah yang segera ditindaklanjuti oleh Bank Mandiri. Dengan menjaga jalur komunikasi yang terbuka dan efektif, Bank Mandiri berupaya memperkuat hubungan kepegawaian, menyelesaikan masalah dengan cepat, serta meningkatkan keharmonisan di lingkungan kerja.

Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial

Dalam upaya menyelesaikan perselisihan hubungan industrial, Bank Mandiri mengacu pada Undang-Undang No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, dengan mengutamakan komunikasi untuk mencapai kesepakatan yang tidak merugikan para pihak. Pendekatan ini menciptakan suasana kerja yang tenang bagi pegawai, menjaga hubungan industrial yang harmonis, dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja.

RENCANA PENGEMBANGAN HUMAN CAPITAL TAHUN 2026

Pada tahun 2026, strategi human capital Bank Mandiri akan terus difokuskan untuk menyelaraskan pengembangan pegawai dengan corporate plan dan tujuan bisnis guna mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan. Tujuan utama dari rencana ini adalah membangun basis talenta yang kuat, mengembangkan pemimpin berkualitas tinggi, serta menumbuhkan budaya pembelajaran berkelanjutan dan inovasi di seluruh organisasi. Untuk mencapai tujuan ini, rencana pengembangan human capital disusun berdasarkan tiga pilar strategi utama:

- a. *Capability Enabler* bertujuan memperkuat *existing competency* untuk mendorong produktivitas kinerja saat ini sekaligus membangun *upcoming competency* yang relevan guna mengantisipasi dan mengoptimalkan peluang di tengah tantangan bisnis masa depan
- b. *Learning-to-Business Alignment* bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh program pengembangan dan pelatihan yang diselenggarakan akan berdampak yang positif kepada bisnis, khususnya untuk mencapai target bisnis sesuai strategi yang telah ditetapkan.
- c. *Learning Experience Design* bertujuan untuk membangun *learning mindset* dan *learning culture* bagi seluruh pegawai serta juga memberikan pengalaman belajar yang membangun engagement pegawai. Dengan memiliki *learning mindset*, *learning culture*, dan *learning experience* yang baik, maka pegawai selanjutnya akan berinisiatif membangun kompetensinya secara mandiri.

Berdasarkan ketiga pilar strategi ini, Bank Mandiri menyusun serangkaian program dan inisiatif pengembangan pegawai untuk tahun 2026. Fokus pengembangan diarahkan pada peningkatan kompetensi *leadership* dan *technical*, mencakup:

- a. Pengembangan Kepemimpinan: Menciptakan pemimpin masa depan melalui program yang dirancang untuk membangun wawasan bisnis strategis, meningkatkan keterampilan pengambilan keputusan, dan memperkuat kemampuan manajemen orang.
- b. Peningkatan Kompetensi Teknis: Memperkuat keterampilan teknis inti di berbagai segmen bisnis, dengan fokus pada wholesale banking, inovasi digital, teknologi informasi, dan manajemen risiko.
- c. Pengembangan Talenta Digital: Memperluas kapabilitas digital pegawai untuk mendukung agenda transformasi digital Bank, termasuk inisiatif untuk *upskilling*, *reskilling*, serta membangun keahlian dalam teknologi baru. Rencana 2026 akan

tetap menggunakan model *blended learning* yang menggabungkan berbagai metode pembelajaran untuk hasil yang optimal, meliputi sesi kelas tatap muka, *virtual learning*, dan modul *e-learning* yang disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan spesifik. Mengutamakan pembelajaran melalui dialog pengembangan, mentoring, dan sesi *coaching*. Berfokus pada pengalaman langsung melalui *on-the-job training*, rotasi kerja, dan proyek berbasis tugas, memungkinkan pegawai untuk menerapkan keterampilan baru dalam situasi nyata. Pada tahun 2026, Bank Mandiri akan terus memperluas inisiatif *digital learning* yang telah dimulai pada tahun-tahun sebelumnya. Ini mencakup peningkatan platform *digital learning*, pengenalan konten interaktif dan gamifikasi, serta integrasi sistem *knowledge management* untuk mengumpulkan dan berbagi praktik terbaik. Bank juga akan memperkuat kerangka kerja *knowledge sharing* melalui pembentukan komunitas praktik (*community of practice*), di mana pegawai dapat berkolaborasi, bertukar ide, dan mendorong inovasi dalam area bisnis spesifik. Rencana pengembangan dan pengelolaan human capital 2026 dirancang untuk mendukung visi strategis Bank Mandiri dalam menjadi pemimpin pasar dengan berinvestasi pada aset terpentingnya yaitu Mandirian. Dengan fokus pada peningkatan kapabilitas, keselarasan pembelajaran dengan kebutuhan bisnis, serta pemberian pengalaman belajar yang unggul, Bank bertujuan untuk membentuk tenaga kerja yang terampil, adaptif, dan terlibat, yang mampu mendorong kinerja bisnis yang unggul dan pertumbuhan jangka panjang yang berkelanjutan.